

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS X MOTIVAÇÃO NA**  
**EMPRESA AMBEV:**  
**Um estudo de caso no Centro de Distribuição de Florianópolis – SC.**

**MAXSUEL RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS X MOTIVAÇÃO NA**  
**EMPRESA AMBEV:**

**Um estudo de caso no Centro de Distribuição de Florianópolis – SC.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
no Curso de Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina, Trindade - Fpolis,  
como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel, sob orientação do professor  
Marcos Dalmau, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2004**

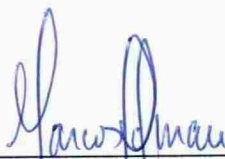
**MAXSUEL RODRIGUES DE OLIVEIRA**

**ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS X MOTIVAÇÃO NA  
EMPRESA AMBEV:**

**Um estudo de caso no Centro de Distribuição de Florianópolis – SC.**

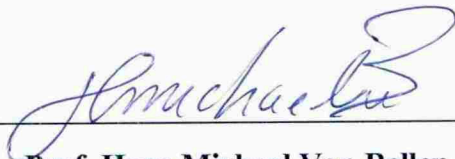
Este trabalho foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração do  
Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

**BANCA EXAMINADORA:**



---

**Prof. Marcos Dalmau, Dr.  
Professor Orientador**



---

**Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.  
Professor Membro**

---

**Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Professor Membro**

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

### **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, desde o início tudo só foi possível com sua ajuda, a meus pais, Valmício e Rosane, que sempre acreditaram nos meus esforços e fizeram o impossível para que eu chegasse até aqui, aos meus avós, Antônio e Iracy, que foram verdadeiros pais durante toda a minha vida, as minhas irmãs, Gislaine e Cristine, que espero um dia tenham a mesma alegria que eu estou tendo agora, e a minha noiva Ediane, que tornou-se uma pessoa tão especial em minha vida. Estas são as pessoas que eu mais amo no mundo e é para elas que dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, que nunca me deixou na mão e sempre me carregou no colo.

A meus pais, Valmício e Rosane, sem vocês nada seria possível, vocês são o exemplo que sempre irei ter como referência.

A meus Avós e Padrinhos, Antônio e Iracy, que sempre estiveram do meu lado e a quem considero como meus pais.

As minhas irmãs, Gislaine e Cristine, para quem espero ter sido um bom exemplo e que sempre foram um incentivo para que eu continuasse a caminhada.

A minha noiva Ediane, que tem sido mais uma motivação na minha vida, cheiro eu te amo muito.

Ao professor e orientador Marcos Dalmau, que se prontificou a me orientar nessa grande realização de minha vida acadêmica.

A toda minha família, tios, primos e aos meus verdadeiros amigos que sempre estão do meu lado dando o mais sincero apoio.

Aos eternos amigos do GRAMB, sempre seremos Grambistas!

Aos Amigos e Colegas da Softway, com quem passei mais de 3 anos da minha vida, e com quem aprendi muito e espero ter ensinado algumas coisas. Desses deixo um agradecimento especial aos meus companheiros e amigos, Mabelem, Royquener e Juarez.

Aos novos amigos e colegas da AmBev, que me acolheram tão bem e com quem espero compartilhar e aprender muitas coisas.

## RESUMO

OLIVEIRA, Maxsuel Rodrigues de. **ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS X MOTIVAÇÃO NA EMPRESA AMBEV: Um estudo de caso no Centro de Distribuição de Florianópolis – SC.** 99f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração), UFSC, 2004.

O presente estudo tem por objetivo geral elaborar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional na AmBev, para analisar se os benefícios oferecidos pela AmBev Centro de Distribuição direta (CDD) de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e motivam os funcionários para a maximização e excelência da produtividade (desempenho). O trabalho também se propõe a efetuar um levantamento de caráter bibliográfico sobre clima organizacional, Motivação, Remuneração e seus temas afins, caracterizando a organização pesquisada, analisando o ambiente organizacional da empresa e promovendo uma pesquisa para se poder avaliar o ambiente de trabalho dos colaboradores, o que permitirá que a empresa, através destes dados, consiga agir nos pontos fracos, incentivando medidas que estão dando certo e revendo àquelas que não estão surtindo o efeito esperado. Foram aplicados 89 questionários o que faz com que os resultados da pesquisa tenham um erro máximo de 6%, ou seja, nível de confiança de 94%. Os resultados de maneira geral, foram bons, mostrando que os funcionários da empresa estão satisfeitos com os benefícios oferecidos e que eles influenciam de forma positiva na sua motivação.

Palavras-chave: Motivação, Clima organizacional, satisfação dos colaboradores, Benefícios, Remuneração.

## **ABSTRACT**

This study intends to create and apply a research of Company Environment at the Direct Distribution Center of AmBev in Florianópolis. It will focus on analyzing if the company benefits contributed to a good relationship among employees motivating them to maximize the enterprise results. It proposes yet, to make a bibliographic survey about Organization, Motivation, Remuneration and similar subjects, characterizing the organization that has been researched, analyzing the organizational environment of the company and promoting a research to evaluate the work place, which will allow the company, through this data, to motivate actions that are producing positive effects and to correct any mistakes. Eighty nine questionnaires have been applied, permitting a maximum research discrepancy of 6%, that is, a confidence level of 94%. The majority of the results were positive, showing that the employees are satisfied with the company benefits and that they influence positively their motivation. The results obtained were good. It show, that the employees are satisfied with the benefits offered by the company and that its influence positively in their motivations.

**Key-Words:** Motivation, Company Environment, Satisfaction of the collaborators, Benefits, Remuneration.

## SUMÁRIO

<b><u>LISTA DE FIGURAS</u></b> .....	10
<b><u>LISTA DE GRÁFICOS</u></b> .....	11
<b><u>LISTA DE TABELAS</u></b> .....	12
<b><u>1 INTRODUÇÃO</u></b> .....	13
<b><u>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA</u></b> .....	13
<b><u>1.2 OBJETIVOS</u></b> .....	15
<b><u>1.2.1 Objetivo geral</u></b> .....	15
<b><u>1.2.2 Objetivos Específicos</u></b> .....	15
<b><u>1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA</u></b> .....	15
<b><u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u></b> .....	17
<b><u>2.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</u></b> .....	17
<b><u>2.2 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</u></b> .....	21
<b><u>2.3 GESTÃO DE PESSOAS</u></b> .....	23
<b><u>2.4 MOTIVAÇÃO</u></b> .....	28
<b><u>2.4.1 Teorias motivacionais</u></b> .....	31
<b><u>2.4.1.1 Teorias de Conteúdo da Motivação</u></b> .....	31
<b><u>2.4.1.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow</u></b> .....	31
<b><u>2.4.1.1.2 Teoria ERC</u></b> .....	34
<b><u>2.4.1.1.3 A Necessidade de Realização</u></b> .....	34
<b><u>2.4.1.1.4 A Teoria dos dois Fatores da Motivação</u></b> .....	35
<b><u>2.4.1.2 Teorias de Processo da Motivação</u></b> .....	36
<b><u>2.4.1.2.1 A Abordagem da Expectativa</u></b> .....	36
<b><u>2.4.1.2.2 A Abordagem da Equidade</u></b> .....	40
<b><u>2.4.1.2.3 A Teoria do Estabelecimento de Objetivos</u></b> .....	41
<b><u>2.4.1.3 Teoria do Reforço</u></b> .....	41
<b><u>2.4.1.3.1 Modificação de Comportamento</u></b> .....	42



<u>2.5 REMUNERAÇÃO</u> .....	42
<u>2.5.1 Remuneração Estratégica</u> .....	43
<u>2.5.2 Benefícios</u> .....	46
<u>2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL</u> .....	48
<u>2.6.1 Conceito de Clima Organizacional</u> .....	51
<u>2.6.2 Cultura Organizacional</u> .....	55
<u>2.6.3 Objetivos do Clima Organizacional</u> .....	56
<u>2.6.4 Tipos e Indicadores de Clima Organizacional</u> .....	59
<u>2.7 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</u> .....	63
<u>3 METODOLOGIA</u> .....	66
<u>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA</u> .....	66
<u>3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA</u> .....	67
<u>4 ESTUDO DE CASO</u> .....	69
<u>4.1 DESCRIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</u> .....	69
<u>4.1.1 Histórico.</u> ....	69
<u>4.2 VISÃO</u> .....	74
<u>4.3 DADOS ORGANIZACIONAIS</u> .....	74
<u>4.4 ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELA AMBEV</u> .....	75
<u>4.5 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</u> .....	80
<u>4.5.1 Caracterização dos Entrevistados</u> .....	81
<u>4.5.2 Relacionamento</u> .....	83
<u>4.5.3 Orgulho e Respeito</u> .....	84
<u>4.5.4 Comunicação e crescimento</u> .....	85
<u>4.5.5 Salários e Benefícios</u> .....	87
<u>4.6 SUGESTÕES PARA MELHORAR O CLIMA ORGANIZACIONAL</u> .....	89
<u>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</u> .....	93
<u>5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</u> .....	96
<u>REFERÊNCIAS</u> .....	97



## LISTA DE FIGURAS

<b><u>Figura 1: Atividades Principais da Administração de Recursos Humanos .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
<b><u>Figura 2: Modelo de gestão de pessoas .....</u></b>	<b><u>25</u></b>
<b><u>Figura 3: Fluxograma com os seis processos de gestão de pessoas.....</u></b>	<b><u>27</u></b>
<b><u>Figura 4: Pirâmide Representando a Hierarquiadas necessidades, de Maslow, .....</u></b>	<b><u>32</u></b>
<b><u>Figura 5: Modelo de Comportamento da Teoria da Expectativa.....</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>Figura 6: Modelo de expectativa para a motivação, .....</u></b>	<b><u>40</u></b>
<b><u>Figura 7: Fatores determinantes do clima organizacional .....</u></b>	<b><u>54</u></b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b><u>Gráfico 1 – Cargos.....</u></b>	<b>81</b>
<b><u>Gráfico 2 – Escolaridade.....</u></b>	<b>82</b>
<b><u>Gráfico 3 – Tempo de empresa dos Funcionários.....</u></b>	<b>83</b>
<b><u>Gráfico 4 – Relacionamento dos Funcionários.....</u></b>	<b>84</b>
<b><u>Gráfico 5 – Orgulho e respeito.....</u></b>	<b>85</b>
<b><u>Gráfico 6 – Comunicação e crescimento.....</u></b>	<b>86</b>
<b><u>Gráfico 7 – Salários e Benefícios.....</u></b>	<b>88</b>
<b><u>Gráfico 8 – Consolidação das respostas do questionário.....</u></b>	<b>89</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b><u>Tabela 1 – Tabela cruzada Cargo x Escolaridade.....</u></b>	<b><u>82</u></b>
<b><u>Tabela 2 – Tabulação cruzada – Cargo x Tempo de Serviço.....</u></b>	<b><u>87</u></b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

O mundo e as organizações estão passando por grandes mudanças que levam a uma reflexão, onde se terá que cada vez mais estar atento a essas transformações. A competitividade feroz e o grande afunilamento do mercado levam as empresas a buscarem estratégias que as diferenciem uma das outras e que as tragam sucesso, ou pelo menos garantam sua sobrevivência no mercado.

O mercado está precisando de modelos competitivos que amadureçam a forma de pensar e agir das organizações. Uma grande tendência mundial hoje é a superespecialização que vem acarretar um grande desenvolvimento organizacional e competitivo.

Uma mudança ocorrida são as explosões de novas tecnologias que vieram contribuir para a crescente criação de novas empresas que cada vez mais tornaram o mercado mais competitivo e atraente. Criou-se uma nova visão em que o conhecimento seria um centro de recurso crítico na organização e esta visão veio mudar todo o processo evolutivo dentro das empresas.

Com a globalização as empresas enfrentam um número crescente de concorrentes e cada um deles com a possibilidade de introduzir no mercado produtos e serviços cada vez mais competitivos, pois estão cada vez mais investindo em pessoas e tecnologias que desenvolvam seu trabalho e sua rapidez nas tomadas de decisões.

Uma das alternativas que as empresas estão buscando para se manterem no mercado é a valorização ou a forma de como encaram a relação entre o capital intelectual e os objetivos da organização, bem como a sua importância dentro das organizações.

A partir da década de 90 as organizações começaram a investir cada vez mais em gestão de pessoas. Esse investimento começou a se tornar um grande diferencial competitivo,

pois são as pessoas que produzem e servem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam, e gerenciam os negócios das empresas. Essa grande mudança de paradigmas levou a uma grande estruturação nas organizações, pelo qual as empresas procuram melhorar suas atividades e o modo de gerenciar pessoas.

Falando-se de organizações fala-se também de pessoas que a representam. Elas são parte vital de qualquer empresa, pois são elas que regem e tomam decisões. A maneira como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam e atendem os clientes varia muito. Por isso é necessário que as organizações prestem atenção nesse ponto.

A AmBev é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo, com a formação da InterBev, união entre a e a Interbrew, tornou-se a maior empresa de Bebidas do Mundo. Essa posição de liderança é fundamental para que seus produtos sejam competitivos com gigantes do setor, o que proporciona divisas para o país e o reconhecimento da excelência da produção nacional. A AmBev reúne , incluindo escritórios, fábricas e Centros de distribuição (CDD's), reúne, em todo o país, mais de 18 mil funcionários próprios. Todas as unidades são padronizadas, sendo que em todas são respeitados os processos previstos no Plano de Excelência da Companhia.

Em uma empresa deste porte torna-se relevante analisar se os benefícios oferecidos conseguem satisfazer o capital humano e dar a devida motivação para que se obtenha uma maximização e excelência na produtividade.

Sendo assim este trabalho terá seguinte problema de pesquisa: Considerando os benefícios oferecidos pela empresa CDD de Florianópolis será que os mesmos permitem a manutenção de um bom clima organizacional e promovem a motivação dos funcionários?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Este trabalho de pesquisa tem por objetivo geral analisar se os benefícios oferecidos pela AmBev CDD de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e promovem a motivação dos funcionários.

1

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos visam:

- a) Descrever e caracterizar a empresa pesquisada;
- b) Verificar se os benefícios ofertados promovem motivação aos funcionários;
- c) Verificar a satisfação quanto aos objetivos/metasp da empresa;
- d) Realizar pesquisa visando à análise do ambiente de trabalho e a relação Benefícios oferecido e Motivação dos funcionários;
- e) Desenvolver ações para melhorar o clima organizacional e divulgá-las.

## **1.3 Justificativa e Importância**

Sabe-se que no mercado atual as empresas estão, cada vez mais, preocupadas com a qualidade de vida, motivação e satisfação de seus funcionários e são poucas as empresas que se propõem a realizar um estudo que aponte alguns indicadores neste sentido com a finalidade de descobrir as causas das insatisfações e satisfações de seus funcionários, expondo melhorias



se necessárias. Sendo assim este trabalho tem uma grande importância pois trará resultados, embasados estatisticamente, e permitirá que a empresa, através destes dados, consiga agir nos pontos fracos e medir o grau de satisfação atual dos funcionários, incentivando medidas que estão dando certo e revendo àquelas que não estão surtindo o efeito esperado.

Este tipo de estudo em si não é um fim, mas sim um meio para a empresa identificar oportunidades de melhorias contínuas no seu ambiente e nas condições de trabalho. Portanto, uma vez identificadas algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, resta à empresa intervir sobre elas.

Como dizem os especialistas em qualidade, o que não se mede não se gerencia. Portanto, avaliar a relação “Benefícios Oferecidos X Motivação dos Funcionários” permite às organizações identificarem as percepções de seus empregados, sobre diferentes aspectos, que influenciam a sua motivação e desempenho no ambiente de trabalho, assim como aprimorar continuamente a qualidade do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida no trabalho. Possibilita, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade dos produtos/serviços, da produtividade, do comprometimento dos empregados com os resultados da empresa e, por conseguinte aumentar a própria rentabilidade das organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Administração de Recursos Humanos

Quando se menciona recursos humanos, logo vem à mente pessoas trabalhando. Portanto, em se falando de administração de recursos humanos se entende como a gestão das práticas e políticas voltadas para o desenvolvimento e interação das pessoas dentro das organizações. Isso se verifica através do que Chiavenato (1999, p. 8) descreve como administração de recursos humanos: “um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionadas com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho”.

Esse autor ainda complementa afirmando que “administração de recursos humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações”. E possui uma função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de funcionários, mas nunca esquecendo sua capacidade de provisionar, desenvolver e motivar os funcionários.

Conforme Dessler (2003, p. 2), Administração de Recursos Humanos refere-se à “políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.

Já segundo Gil (1994, p. 13):

“é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação pessoal.”

Ele ainda afirma que a Administração de Recursos Humanos surgiu em decorrência do crescimento das organizações e a grande evolução das tarefas dentro das empresas. Essa

nova forma de administrar veio com as experiências de grandes inovadores como Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925).

As principais características e funções da Administração Recursos Humanos são organizar e coordenar as pessoas bem como o ambiente dentro das empresas, para que as pessoas se sintam motivadas a estar colaborando para o alcance dos objetivos dentro da organização.

Para Chiavenato (1999, p. 18), a Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram a alcançar os objetivos individuais relacionados direta e indiretamente com o trabalho.

A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou seja, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Há mais coisas em jogo quando se fala em Administração de Recursos Humanos. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização pretende cultivar. Dentro das organizações a equipe de Administração de Recursos Humanos tem como seu principal objetivo desenvolver o seu contingente de recursos humanos com habilidades e motivação para a realização dos objetivos.

Para Chiavenato ainda afirma que a Administração de Recursos Humanos é muito importante para os administradores, pois ajuda no gerenciamento da organização, e quando aplicada irá beneficiar toda a organização e o desenvolvimento de seu capital humano com

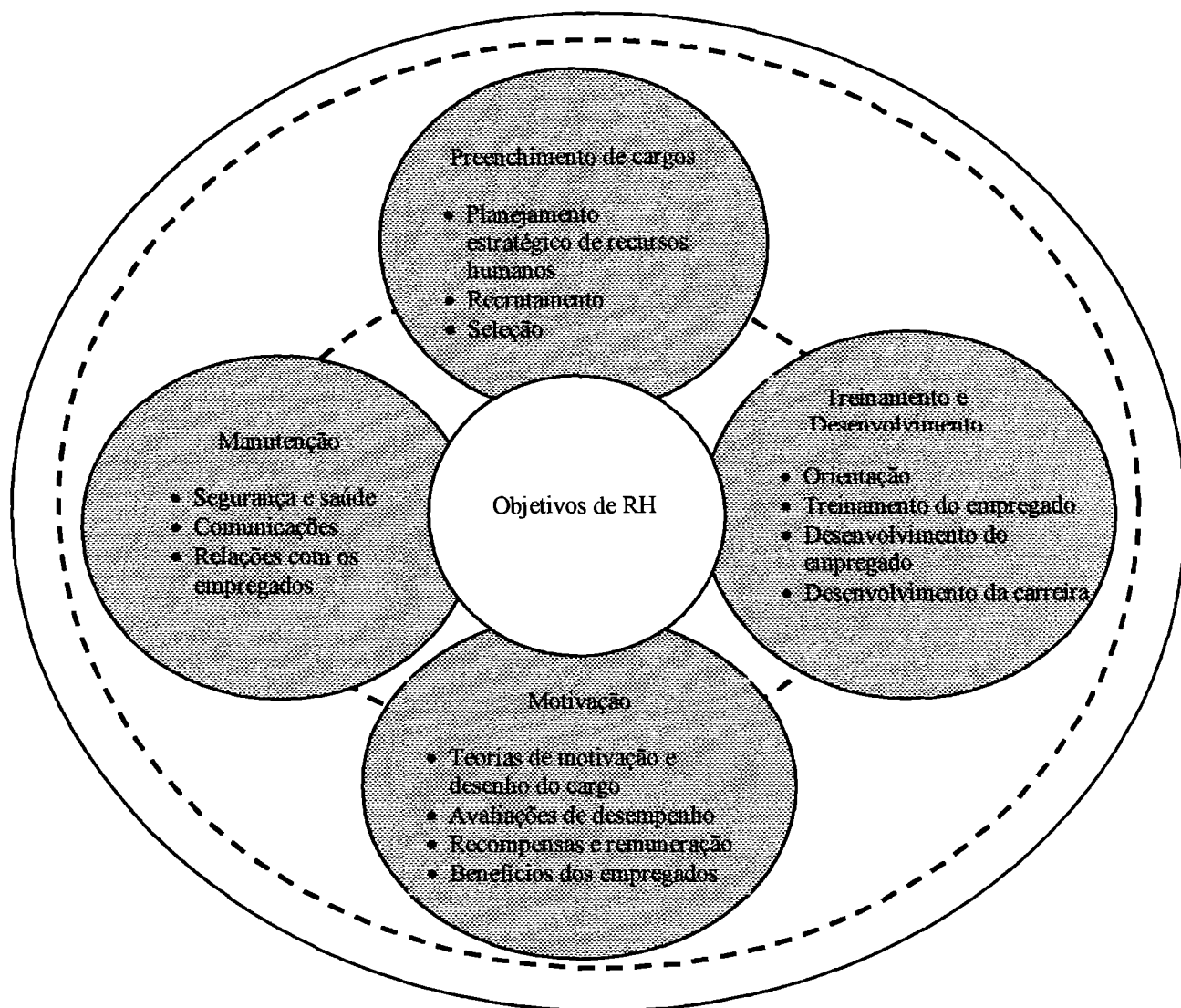
melhor desempenho. Portanto, o gestor terá em seu dia a dia uma maior facilidade na tomada de decisão como (DESSLER, 2003, P. 2):

- Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- Prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- Selecionar candidatos;
- Orientar e treinar novos funcionários;
- Gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários);
- Oferecer incentivos e benefícios;
- Avaliar o desempenho;
- Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando);
- Treinar e desenvolver.

A Administração de Recursos Humanos irá auxiliar o administrador a não cometer erros no gerenciamento, como:

- Contratar a pessoa errada para o trabalho;
- Ter um alto índice de rotatividade;
- Deparar –se com funcionários que não dão o melhor de si;
- Levar sua empresa ao tribunal por ações discriminatórias;
- Ter sua empresa considerada irregular de acordo com as leis federais de segurança no trabalho por práticas inseguras;
- Permitir que a falta de treinamento arruíne o efetivo de seu departamento;
- Estabelecer alguma pratica de trabalho injusta.

Ainda conforme o autor, uma administração de recursos humanos bem gerenciada e aplicada fará com que o administrador não cometa esses erros mencionados acima. Na figura 1 abaixo, adaptada dos autores Decenzo e Robbins (2001, p. 5) observa-se as principais atividades relacionadas com a Administração de Recursos Humanos:



**Figura 1:** Atividades Principais da Administração de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. Administração de Recursos Humanos. 6ª ed. São Paulo: LTC, 2001, p. 5.

Já de acordo com Toledo (1981, p. 22), “a Administração de Recursos Humanos possui funções muito amplas como gerenciar, administrar e gerir todo seu capital humano, e suas principais atividades são: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho”.

Na parte de atração, estão sendo nomeadas as ações de procura, localização seleção e integração inicial dos recursos humanos na organização. Em linguagem técnica é o recrutamento e seleção, e treinamento de pessoal.

Na parte de manutenção, são ações no âmbito de administração do pessoal que já trabalha dentro da empresa, essas ações são basicamente: documentação pessoal, administração salarial, programas de higiene e segurança controle pessoal.

Na parte de motivação, são ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. Como programas de relações com o pessoal, publicações internas, plano de sugestões, levantamento do clima motivacional.

## **2.2 A Evolução da Administração de Recursos Humanos**

A Administração de Recursos Humanos passou por várias fases. Para Gil (1994, p. 13-16) a Administração de Recursos Humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história da Administração. Ele apresenta a sua evolução nas etapas a seguir:

- **Administração Científica:** Tem origem com as experiências de Taylor e Fayol. O objetivo do movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas. Fundamentava-se na racionalização do trabalho, especialização e redução de tempo, tudo para aumentar o lucro;
- **Escola das Relações Humanas:** As bases do movimento se devem a Elton Mayo e surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considerados;
- **Relações Industriais:** No período posterior a 2ª Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Essa situação fez com que os

empregadores mudassem a forma de como se preocupava com seus empregados e passou a negociar com os sindicatos. A partir disso foi criado o departamento de relações industriais;

- Administração de Recursos Humanos: deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. O conceito de sistemas já era utilizado em outras áreas, porém somente na década de 50 que começou a utilizar nas Ciências Sociais. Fica fácil, pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

Dessler (2003, p. 9) também descreve a evolução do Recursos Humanos e separa em quatro fases. Resumidamente, descreve-se a seguir:

- 1ª fase: ele afirma que teve início no século XX e esses primeiros departamentos controlavam admissões e demissões, geridos por supervisores que dirigiam os pagamentos e os planos de benefícios. Depois abrangeu seleção, treinamento e promoção;
- 2ª fase: surgiu a legislação dos sindicatos (1930) e levou a uma nova ênfase à proteção da empresa em sua interação com os sindicatos;
- 3ª fase: a legislação sobre discriminação na década de 60-70, levou a essa fase. Com a preocupação com os prejuízos de ações judiciais, as empresas passaram a se preocupar mais com o seu pessoal. A área de recursos humanos passou a ser mais valorizada pelo fato de proteger a organização de problemas quanto pela contribuição positiva que dava a competitividade da empresa;

- 4ª fase: o papel da área de pessoal passou de protetora para planejadora e agente de mudanças. A chave para a competitividade está nos seus funcionários altamente treinados e comprometidos e não na máquina.

O perfil do profissional de recursos humanos mudou muito, porém ainda se observa que boa parte das empresas ainda apresentam padrões autoritários no manejo com os seus colaboradores. Ainda segundo Gil (1994, p. 27):

“Primeiramente, é preciso considerar que a moderna administração mostra-se muito menos rígida em relação às funções desempenhadas no âmbito das empresas. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas empresas. E até trabalhar sem chefe já constitui uma realidade em algumas delas. (...) É verdade que essas inovações correspondem ainda a pequenas manchas no cenário empresarial. Em boa parte das empresas mantêm-se os padrões autoritários no trato com os empregados. Para muitos empresários, o único direito de quem recebe salário é o de obedecer.”

Portanto, observa-se que houve sim uma evolução na história da administração de recursos humanos, porém, ainda há muito o que evoluir.

## 2.3 Gestão de Pessoas

Hoje nas organizações uma nova visão de atuação foi constituída e agora está sendo lapidada e cada vez mais sendo usada como diferencial estratégico. Isto é gestão de pessoas que segundo Chiavenato (1999, p. 6):

“é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de variáveis importantes”.

Historicamente, as pessoas vêm sendo encaradas pelas organizações como um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrado. “Apesar das grandes transformações nas organizações, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas



gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, o que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas.” (DUTRA, 2002, p. 15).

As principais mudanças e aspectos da moderna gestão de pessoas são as pessoas, que nelas estão inseridas, pois são elas que possuem personalidade própria e diversas habilidades que as diferenciam uma das outras. As pessoas nas organizações são elementos impulsionadores da organização com sua inteligência, aprendizado e experiência contribuem para as conquistas dos resultados nas organizações, isso se observa no que Chiavenato (1999, p. 8) afirma a seguir:

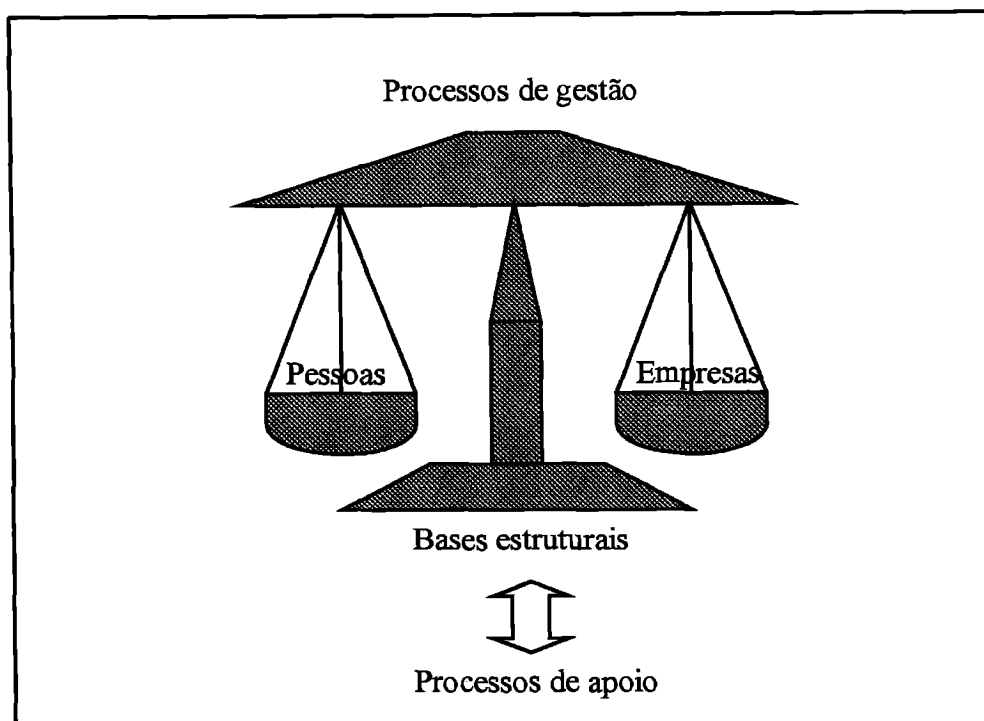
“As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos”.

Diante disso, pode-se conceituar gestão de pessoas como de acordo com Dutra (2002, p. 17): “um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. À empresa, cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Gil (2001, p. 17) confirma esse conceito afirmando que gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Vale ressaltar que gestão de pessoas é uma evolução da administração de recursos humanos. Visa substituir o termo administração de recursos humanos, pois como alguns autores adeptos dizem, o termo antigo implica percepção de tratar as pessoas como recursos e não como parceiros ou cooperadores.

Na figura 2 abaixo, verifica-se o modelo sugerido por Dutra (2002, p. 47) de gestão de pessoas:



**Figura 2:** Modelo de gestão de pessoas

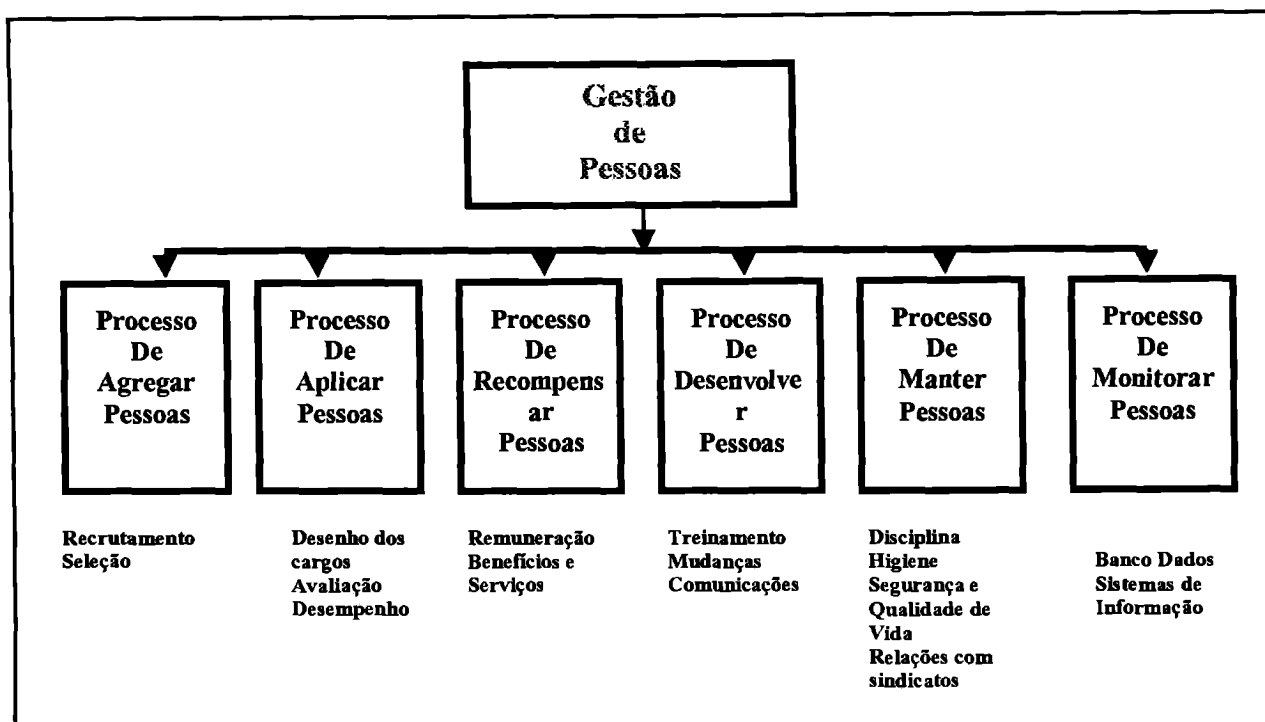
Fonte: Adaptado de Dutra, J. de S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 47.

O autor elege a balança (figura 2) como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, e ambas têm papéis importantes nesse equilíbrio. Para discutir o modelo, é necessário analisar suas partes: papel das pessoas, papel das empresas, processo de gestão de pessoas, bases estruturais e processos de apoio. Eis um breve resumo das partes a seguir:

- Papel das pessoas: cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira;
- Papel das empresas: cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades;

- Processos de gestão de pessoas: são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos. Pode-se classificá-los em movimentação (captação, internalização, transferências, promoções, expatriação, recolocação), em desenvolvimento (capacitação, carreira, desempenho) e em valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades);
- Bases estruturais: o conjunto de compromissos mútuos estabelecidos entre a empresa e as pessoas. Estão agrupados os compromissos vinculados ao contrato psicológico estabelecido entre as partes, bem como relacionados à integridade da pessoa (saúde, segurança, ergonomia);
- Processos de apoio: compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente. São: informações, comunicação, relações sindicais, relações com a comunidade.

Chiavenato (1999, p. 11) resume isso, afirmando que “a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc.” Ele ainda cita os seis processos básicos de gestão de pessoas abaixo e que são mostrados na figura 3:



**Figura 3:** Fluxograma com os seis processos de gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 12.

Explicando melhor o que está disposto na figura 3 pode-se, segundo o autor, afirmar o seguinte:

- **Processo de agregar pessoas:** são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- **Processos de aplicar pessoas:** são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho de cargos. Inclui análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
- **Processo de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;

- **Processo de desenvolver pessoas:** são processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
- **Processo de manter pessoas:** são processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração de disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- **Processo de monitorar pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Entendendo um pouco o que é administração de recursos humanos, sua evolução e a gestão de pessoas, fica mais fácil entender de onde surgiu a preocupação com o clima organizacional numa organização. Não é à toa que cada vez mais os gestores estão se preocupando com seus funcionários, pois isto se tornou uma questão de sobrevivência.

## 2.4 Motivação

As empresas não são somente equipamentos e móveis. Não existe organização se não houver pessoas nelas trabalhando. A maioria dos empresários esquece do capital humano de sua empresa, tratando-os como máquinas, esquecendo de valorizá-los como seres humanos. Já se ouviu falar que “o primeiro cliente de uma empresa é o seu funcionário”. Por isso é tão importante valorizar o capital humano e não somente o financeiro. Há a necessidade de haver processos de motivação nas empresas, para que os funcionários possam trazer melhores

resultados.

A valorização, segundo Dutra (2002, p. 171) é concretizada com recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. A organização tem várias formas de concretizar a recompensa desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores.

Por isso, cada vez mais as empresas estão passando a se preocupar com a motivação de seus colaboradores. Não é de hoje que eles tentam entender como funciona o comportamento humano, porém, nunca foi tão forte como atualmente o estudo sobre o assunto.

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Profissionais motivados tendem a trazer melhores resultados. Mas o que é realmente motivação?

Para Gil (2001, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Decenzo e Robbins (2001, p. 8) complementam afirmando que motivação não é apenas o que o empregado demonstra, mas também um conjunto de questões ambientais que envolvem o trabalho.

Chiavenato (1989, p. 99) afirma que a motivação “constitui importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”. Segundo ele, não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação humana.

Tanto Chiavenato (1989) quanto Gil (2001) constatarem que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada indivíduo dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Segundo Tachizawa *et al* (2001, p. 245) motivar empregados é certamente uma difícil missão para os gestores em geral. O processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria.

A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das organizações. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. Byham e Cox (apud Tachizawa *et al*, 2001, p. 246) destacam a inadequação dos sistemas e rotinas de trabalho adotados pela maioria das organizações, os quais favorecem a desmotivação e não o entusiasmo pelo trabalho.

Em se falando mais de motivação e comportamento, conforme Gil (1994, p. 120), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir um objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (1989, p. 102) a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, *a motivação humana* é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo. As teorias mais conhecidas sobre motivação são as relacionadas com as necessidades humanas.

Citando Bergamini (1997, p. 30), “como cada pessoa tem suas próprias orientações motivacionais, não parece fácil a ela compreender o outro valorizando de forma justa as suas intenções ou motivos”, sendo assim, cada individuo valoriza certos objetivos motivacionais e toma certas atitudes. A satisfação é própria de cada pessoa e a escala significativa que ela dá as suas ações guarda estreita relação com a sua escala pessoal de valores. “Esse referencial particular é que realmente dá sentido a maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado. Tudo isso não é passível de controle.” (BERGAMINI, p. 30)

Devido a complexidade deste tema, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses foram se acumulando, por isso, iremos estudar a seguir as principais teorias motivacionais.

#### **2.4.1 Teorias motivacionais.**

Para facilitar o estudo das teorias motivacionais, vai ser utilizada a estrutura proposta por Stoner (1985), onde este autor defende que as teorias motivacionais dividem-se em três abordagens: As teorias de Conteúdo, enfatizando o “quê” da motivação; As teorias de processo, enfatiza o “como” da motivação; e a Teoria do Reforço, que deixa de lado o “objeto” e o “como” e se concentra nas formas pelas quais se aprende o comportamento.

##### **2.4.1.1 Teorias de Conteúdo da Motivação.**

“As Teorias de conteúdo da motivação concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento... Esta teoria é associada a pensadores como Maslow, Aldefer, McGregor, Herzberg, Atkinson e McClelland.” STONER (1985, P. 323)

###### **2.4.1.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow.**

Davis (1992), defende que “As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias.” A. H. Maslow focou seus estudos nesta transição de necessidades das mais básicas para as mais complexas, e para explicá-la estabeleceu cinco níveis.



Na figura 4 estão apresentados cinco níveis de necessidades apresentados por Maslow, onde na base da pirâmide estão as necessidade de mais baixo níveis (mais básicas) e no topo o mais alto nível das necessidades.



**Figura 4:** Pirâmide Representando a Hierarquiadas necessidades, de Maslow.

Fonte: Adaptado de STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edwards. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985. p. 324.

Chiavenato (1994), descreve cada uma destas necessidades da seguinte forma:

- a. **Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual, etc. Essas necessidades dizem respeito a sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.
- b. **Necessidades de segurança:** Levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível

são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

- c. Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo a adaptação social ou a inadaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.
- d. Necessidades de estima: relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.
- e. Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser. Estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

#### 2.4.1.1.2 Teoria ERC.

Estudando as necessidades humanas e tomando por base os modelos anteriores de necessidades, principalmente o de Maslow, Clayton Alderfer propôs um novo modelo para hierarquizar as necessidades procurando superar algumas falhas dos já existentes. Alderfer “sugere que os empregados acham-se, inicialmente interessados em satisfazer suas necessidades de existência as quais combinam fatores fisiológicos e de segurança. Salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo e planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade. As necessidades de relacionamento acham-se no próximo nível e envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais ao empregado no trabalho e fora dele. As necessidades de crescimento acham-se na terceira categoria e envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.” DAVIS (1992, P. 56)

#### 2.4.1.1.3 A Necessidade de Realização

David C. McClelland foi o principal estudioso e difusor desta teoria, segundo seus estudos existe uma forte relação entre a necessidade de realização e a maneira como os indivíduos são motivados a realizar suas atividades profissionais. “Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o *feedback* sobre seu desempenho.” STONER (1985, p. 326)

McClelland defende que a necessidade de realização é uma característica que pode ser instigada nos colaboradores de uma empresa, isto pode ser feito quando características como

independência, responsabilidade e autonomia são incentivadas, tornando as atividades gradualmente mais difíceis, elogiando e recompensando o alto desempenho.

#### **2.4.1.1.4 A Teoria dos dois Fatores da Motivação**

Frederick Herzberg foi o formulador desta teoria que defende que o comportamento humano no trabalho pode ser explicado em dois fatores:

- a. Fatores higiênicos:** São fatores que não estão sob o controle do indivíduo, pois são administrados pela empresa. “Os principais fatores higiênicos são: os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos, etc.” Chiavenato (1994, p. 510). Hersberg defende que este fatores apenas evitam a insatisfação nos empregados, não conseguindo elevar a satisfação, e quando conseguem, não são sustentáveis por muito tempo.
- b. Fatores motivacionais:** Segundo Chiavenato (1994), estes fatores estão sob controle do indivíduo e englobam os sentimentos de auto-realização, de crescimento individual e de reconhecimento profissional. A satisfação no cargo é função do conteúdo ou das atividades desafiadoras e estimulantes do cargo. “ O oposto da satisfação não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional, e, da mesma maneira, o oposto da insatisfação seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.” CHIAVENATO (1994, p. 511)

### **2.4.1.2 Teorias de Processo da Motivação**

Segundo Stoner (1985) estas teorias em vez de enfatizar o conteúdo das necessidades e seu poder de motivar comportamentos, as teorias de processo consideram as necessidades como apenas um elemento no processo através do qual as pessoas decidem como se comportar. Elementos como capacidades do indivíduo, sua percepção de papel, ou a compreensão de quais comportamentos são necessários para alcançar um alto desempenho, e suas expectativas com relação as consequências de certas atitudes.

#### **2.4.1.2.1 A Abordagem da Expectativa**

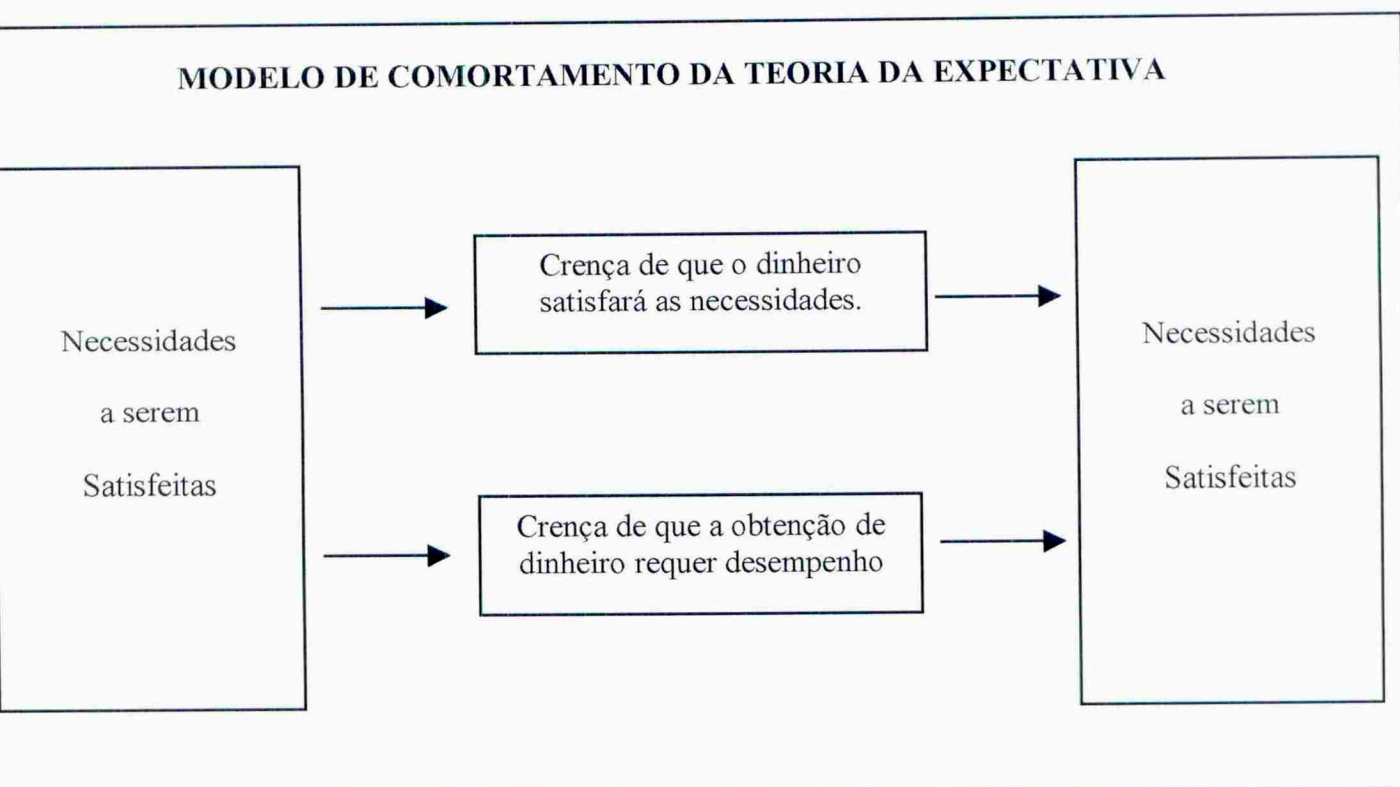
Segundo Chiavenato (1994), esta teoria esta relacionada com o dinheiro. Seu principal defensor Lawer III, estudou e verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pelas organizações. As principais condições de Lawler III são:

- a. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também da plenas condições para a satisfação de necessidades sociais, de estima e de auto realização (conceitos de Maslow).
- b. Se as pessoas crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter dinheiro, elas se aplicarão nesse desempenho. O desempenho torna-se um resultado de nível intermediário para obter dinheiro, que é um outro resultado intermediário seguinte para alcançar resultados finais

variados. O dinheiro representa elevado valor de expectativa quanto ao alcance de resultados finais.

“Lawler afirma que desde que as pessoas acreditem que uma melhoria no desempenho leve a melhoria na remuneração, o salário (dinheiro) poderá ser realmente um excelente motivador de desempenho”. CHIAVENATO (1994, p. 519)

A figura 5 ilustra o pensamento de Lawler quanto a teoria da expectativa, mostrando como o salário pode se tornar um fator motivador.



**Figura 5:** Modelo de Comportamento da Teoria da Expectativa.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994. p. 520.

Stoner (1985), expõe a teoria da expectativa de maneira mais abrangente, dizendo que ela têm três componentes principais:

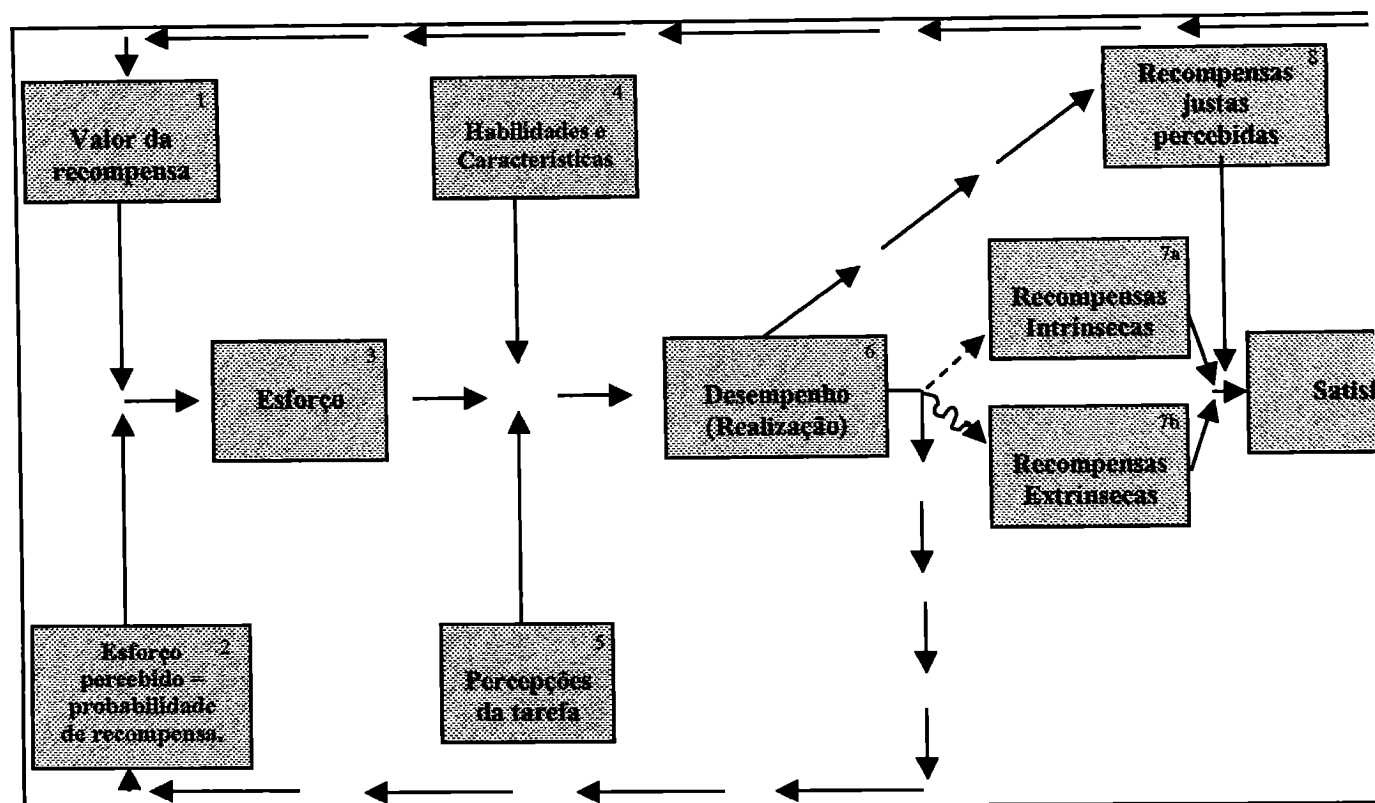
1. *Expectativa de resultado de desempenho*: Os indivíduos esperam certas conseqüências de seus comportamentos. Essas expectativas, por sua vez, afetam as decisões sobre como se comportar. Por exemplo, um trabalhador que esteja em superar a cota de vendas pode esperar um elogio, um bônus, nenhuma reação ou até mesma a hostilidade dos colegas.
2. *Valência*: O resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de motivar, que varia de indivíduo para indivíduo. Por exemplo, para um administrador que valorize o dinheiro e a realização, a transferência para um cargo mais alto em outra cidade pode ter uma valência alta; para um administrador que valorize a relação com colegas e amigos, a mesma transferência teria uma valência baixa.
3. *Expectativa de esforço-desempenho*: As expectativas das pessoas sobre a dificuldade de ter um desempenho bem sucedido irá afetar suas decisões sobre o comportamento. Tendo uma escolha, os indivíduos tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado que eles valorizem.

Em resumo, Stoner (1985), diz que todo o comportamento gera a expectativa de uma recompensa, que pode ser: *Intrínseca* – sentimentos de auto-estima, realização, satisfação, ou seja, proporcionados diretamente pelo indivíduo; *Extrínseca*: bonificações, elogios ou promoções, são dadas por um agente externo, como um supervisor, grupo de trabalho ou a organização.

O autor citado no parágrafo anterior ainda faz algumas observações importantes, para motivar subordinados algumas implicações devem ser observadas:

1. *Determinar as recompensas que são valorizadas por cada subordinado:* Se as recompensas devem ser motivadoras, elas devem ser adequadas aos indivíduos. Os administradores podem determinar que recompensas seus subordinados buscam, observando as reações deles em diferentes situações e perguntando-lhes que tipo de recompensas desejam.
2. *Determinar o desempenho que se deseja:* Deve-se deixar claro o nível de desempenho esperado para que se tenha recompensa.
3. *Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável:* Objetivos fora da realidade ou muito difíceis de se alcançar podem gerar baixa motivação.
4. *Ligar as recompensas ao desempenho:* Para manter a motivação, a recompensa adequada deve ser claramente associada, num curto período de tempo, com desempenho bem sucedido.
5. *Analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa:* Conflitos entre o sistema de recompensas do administrador e outras influências na situação de trabalho podem exigir que o administrador faça alguns ajustes na recompensa.
6. *Certificar-se de que a recompensa é adequada:* Recompensas pequenas significarão motivações pequenas.





**Figura 6:** Modelo de expectativa para a motivação.

Fonte: Adaptado de STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edwards. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985. p. 330.

Na figura 6 demonstra-se de forma ilustrativa o modelo da expectativa para a motivação. É importante observar que Stoner (1985) utiliza uma abordagem muito mais abrangente que Chiavenato (Figura 5), porém os dois abordam a essência da teoria da expectativa de que todo esforço requer uma retribuição.

#### 2.4.1.2.2 A Abordagem da Equidade

De acordo do Stoner (1985), esta teoria baseia-se na tese de que a motivação, satisfação e o desempenho no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a justiça da recompensa recebida. “ Equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como esforço ou a habilidade) e as

recompensas que recebe ( como o pagamento ou a promoção) compara com as recompensas que os outros estão recebendo com contribuições semelhantes.” (Stoner 1985, p. 330) Pode-se dizer que o princípio da teoria da equidade diz que a motivação, satisfação e desempenho e a satisfação são determinadas pela avaliação subjetiva do quociente esforço/recompensa de um indivíduo e de outros em situações semelhantes.

#### **2.4.1.2.3 A Teoria do Estabelecimento de Objetivos**

Esta teoria defende que os trabalhadores não se motivarão se não tiverem objetivos. “De acordo com Edwin Locke, a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo o indivíduo ao mesmo tempo compreende e aceita um objetivo determinado” (Stoner 1985, p. 331). Em resumo a teoria do objetivo é uma teoria que se concentra em como estabelecer objetivos para eles ajam como fatores motivantes do desempenho individual e grupal.

#### **2.4.1.3 Teoria do Reforço**

De acordo com Stoner esta teoria está ligada a B. F. Skinner e a outros, e focou seus estudos em analisar como as conseqüências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Esta teoria está baseada na *Lei do Efeito* que afirma que “uma pessoa tende a repetir um comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências favoráveis (reforçamento) e não tenderá a repetir aquele comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências desfavoráveis”. (DAVIS 1992, P. 58)

#### 2.4.1.3.1 Modificação de Comportamento

A modificação de comportamento usa a teoria do reforço para influenciar o comportamento do indivíduo. Ou seja, para mudar o comportamento de um subordinado o administrador deve agir nas conseqüências geradas por este comportamento. De acordo com Stoner (1985), para motivar o funcionário a agir conforme se quer existem quatro maneiras: o *reforço positivo* – o uso das conseqüências positivas para encorajar o comportamento desejável; o *aprendizado da abstenção* - aprendizado que ocorre quando os indivíduos mudam o comportamento para escapar a circunstâncias desagradáveis; a *extinção* – a ausência de reforço ao comportamento não desejado, de modo que ele eventualmente pare de ser repetido; e *punição* – aplicação de conseqüências negativas para interromper ou impedir o comportamento inadequado.

Conhecendo-se as teorias de motivação, se observa a importância de manter os funcionários motivados. As pessoas por serem diferentes entre si interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por isso, motivar se torna uma tarefa difícil. Apesar disso, os gestores podem influir na motivação de seus empregados, valorizando as pessoas, reconhecendo os avanços, encorajando iniciativas, oferecendo incentivos delegando autoridade e fazendo avaliações.

### 2.5 Remuneração

Receber um salário justo como forma de recompensa pelo aluguel da sua força de trabalho é o que qualquer funcionário espera de sua empresa. Marras (2002, p. 3) defende que remunerar é uma das principais funções da organização.

Dentro disto a empresa deve decidir, de acordo com seus objetivos e seu perfil, entre dois modelos básicos de remuneração: A remuneração fixa ou tradicional (por pontos, tabelas, etc.); e a remuneração variável ou estratégica (por lucros, por resultados, etc.). De acordo com Marras (2002) se a atividade da empresa depende da produtividade dos funcionários deve ser adotado um sistema de remuneração que privilegie o desempenho humano como alavancagem de resultados, para isto a remuneração variável é o modelo mais adequado às necessidades da organização. Em uma atividade onde o desempenho individual não trará um diferencial não tão importante para a empresa o sistema de remuneração fixa será a melhor opção, principalmente quando montado em estruturas que privilegiam as famílias de cargos e as possibilidades de aumentos de méritos. Independente do modelo a ser adotado nunca pode se perder de vista o parâmetro de mercado, a remuneração média praticada.

### **2.5.1 Remuneração Estratégica**

“Remuneração estratégica é aquela que apresenta um modelo de compensação que permite premiar aqueles empregados que, por uma razão ou outra, se destacaram dos demais em um determinado período.” (MARRAS, 2002 p. 169)

Marras (2002) considera o sistema estratégico de remuneração, paralelo ou não, como um avanço do modelo de remuneração fixa ou tradicional, em que trabalhadores recebem um *Plus* na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio e, quando implantado no ambiente adequado, de forma adequada, representa realmente um instrumento gerencial do mais alto grau.

Os modelos de remuneração estratégica praticados pelo mercado, de acordo com Marras (2002), são:

1. **Remuneração por Habilidade:** constitui um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, avaliando o desenvolvimento de conhecimentos adquiridos e das respectivas habilidades previamente fixadas como metas em cada etapa do sistema. Na medida em que o trabalhador consegue avançar no seu nível de habilidade, avança também progressivamente em termos de recompensa financeira;
2. **Remuneração por competência:** Este modelo representa uma evolução comparativamente ao anterior. Enquanto o modelo de remuneração por habilidade contempla, pela própria concepção, empregados operacionais, a remuneração por competência aplica-se mais adequadamente ao nível de funcionários em papéis de liderança, controle, planejamento e responsabilidades de resultados – a administradores, no sentido amplo. Marras (2002, p. 174) citando Buarque de Holanda diz que “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Neste modelo busca-se definir eficazmente o que entende-se por competência sem entrar no campo das características pessoais dos indivíduos (traços individuais), das habilidades (contempladas no modelo anterior);
3. **Participação Acionária:** A remuneração acionária aplica-se mais comumente aos níveis estratégicos da organização (cúpula da empresa, gerentes, diretores, vice-presidentes, presidentes) e consiste em remunerar resultados conseguidos mediante concessão de ações da empresa, tornando esses executivos sócios do

negócio e, portanto, muito mais comprometidos e com possibilidade de obter lucros com o jogo dessas ações.

4. **Participação nos Ganhos:** Aplicável aos níveis inferiores intermediários e inferiores da pirâmide organizacional – principalmente em linhas de produção. Foi engendrado pensando-se na produtividade e na possibilidade de reduzir os custos do processo. Neste modelo a companhia oferece aos empregados uma oportunidade de participar nos negócios ao mesmo tempo em que o premia financeiramente caso a sua participação seja realmente interessante e produtiva. Dos resultados (ganhos financeiros, contenção de gastos, melhorias qualitativas e outros) obtidos pela empresa, com a aplicação dessas sugestões ou resultados entre a empresa e seus autores, conforme indicadores de ganho previamente estabelecidos.
5. **Participação nos lucros:** É um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Ou seja, se a empresa obteve lucro em determinado período, parte desse lucro será distribuída aos empregados equitativamente. A lei nº 10.101, de 19/12/2000 (apresentada na íntegra no anexo 1), regulamenta e dispõe sobre a obrigatoriedade das empresas na implantação desse sistema de remuneração (lucros ou resultados), fixando as diretrizes básicas de como proceder.
6. **Remuneração por Resultados:** Esta é a forma mais praticada pelas organizações, no mercado brasileiro atual. Ela objetiva o desempenho à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, estimulando o trabalhador na busca da otimização do seu trabalho e das metas a que se propôs alcançar conjuntamente com a empresa. A empresa, normalmente,

estabelece parâmetros mensuráveis de metas a serem atingidas e os empregados recebem uma gratificação periódica, em função do atingimento dessas metas, proporcionalmente. As principais vantagens deste modelo são: incentiva a busca de qualidade total; melhora o desempenho da produtividade; alavanca uma redução geométrica dos custos; reforça os valores culturais dos grupos; incentiva a participação individual e grupal; é auto-sustentável em termos financeiros.

### **2.5.2 Benefícios**

Marras (2002, p. 213) defende que “Benefício é um campo extremamente importante na formação da remuneração, seja dos salários indireto ou dos benefícios, concedidos pelas organizações em complemento aos salários em espécie” (Marras 2002, p. 213).

Os benefícios trazem vantagens para a organização e aos indivíduos. Para o primeiro ele é importante por ser um redutor de índices como rotatividade e absenteísmo, além disso tende a aumentar a qualidade de vida dos empregados, o que torna a empresa competitiva em relação à concorrência, no mercado de trabalho. No lado dos indivíduos é importante por que dá a impressão de que a empresa sabe o que é melhor para eles, ao mesmo tempo em que suporta um forte tom de paternalismo, ao fixar, de forma unilateral, o que um trabalhador necessita para garantir seu nível mínimo de qualidade de vida – por exemplo, alimentação, assistência médica –, oferecendo-lhe esta condição como parte integrante de sua remuneração.

De acordo com Marras (2002, p.214) um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos:

1. **Necessidades intrínsecas:** São necessidades endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e têm, em geral, caráter psicológico (necessidades sociais, de relacionamento, de *status*, etc.) e podem ser supridas pela organização mediante políticas, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade da necessidade sentida.
2. **Necessidade extrínsecas:** São as necessidades exógenas, que têm origem no mundo externo ao indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos (incentivos financeiros, serviços, seguros, etc.); são essas as necessidades que as empresas satisfazem por meio de “pacotes” (conjunto de benefícios) que somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

Marras (2002, p.215) ainda subdivide os benefícios oferecidos pelas empresas:

1. **Benefícios compulsórios:** são aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de norma legal como acordos ou convenções coletivas de trabalho. Entre outros: Complemento de Auxílio-doença; 13º salário; salário-família; férias; e salário-maternidade.
2. **Benefícios espontâneos:** são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados de vontade própria, geralmente com o objetivo de atender as suas necessidades (dos empregados) ou de tornar o perfil de sua remuneração atraente e competitivo em termos de mercado, tanto para



melhor atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais. Por exemplo: Vale Restaurante; Seguro de vida; Assistência médica; Festas para empregados, Transporte; Cesta básica; Seguro de acidentes pessoais Veículo designado; Clube para empregados; Pagamento de quilometragem; e Assistência odontológica.

Logo pode-se perceber que apesar de várias pessoas pensarem que a motivação é resultante somente dos salários/benefícios, estes contribuem com uma parcela significativa caso o ser humano seja analisado sob a ótica do Capitalismo e da satisfação de suas necessidades atuais.

## **2.6 Clima Organizacional**

Como em qualquer outro sistema, antes de se iniciar a aplicação de ações corretivas nos processos de Administração de Pessoas é preciso que se conheça a real situação vivida pela organização. Neste contexto, a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) vem sendo apontada como uma das mais eficientes ferramentas no diagnóstico na área de Recursos Humanos.

Segundo Bispo (2003) toda organização sonha em obter bons resultados, superar metas e se tornar competitiva no acirrado mercado globalizado. No entanto, para que isto aconteça é fundamental que os colaboradores estejam comprometidos com a empresa e se sintam parte integrante do negócio. Por este motivo, algumas companhias oferecem remunerações atraentes e outros benefícios que visam estimular suas equipes. Mas, a realidade mostra que nem sempre isto é suficiente, pois mesmo que invistam cifras

consideráveis, várias corporações ainda se deparam com a falta de estímulo para o desenvolvimento das atividades.

Para evitar ou mesmo combater este quadro de apatia corporativa que pode levar a mais estruturada empresa à destruição, é preciso que o clima organizacional esteja sempre sendo acompanhado e avaliado. Por esta razão, mais do que nunca as corporações estão recorrendo à utilização da Pesquisa de Clima Organizacional.

Ely (2003) afirma que há pouco tempo, a Revista Exame publicou a Edição Especial 'As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar', de 2002. A partir dessa publicação, pode considerar alguns fatores como sendo decisivos e que necessariamente precisam ser incorporados à gestão da empresa, para torná-la competitiva e perene. Eis os fatores:

- Respeito profundo pelo ser humano;
- Valorização e reconhecimento das pessoas como geradoras de resultado;
- Comunicação vertical e horizontal eficaz, transparente e verdadeira;
- Alegria e bom humor constante;
- As pessoas comprometidas com o negócio - vibram com os acertos e com a melhoria;
- Motivação como força propulsora para atingir objetivos;
- Confiança das pessoas com a gestão da empresa;
- Política de remuneração na média do mercado;
- Treinamento e capacitação focado no negócio e para a busca de resultados;
- Relacionamento ético com todos os parceiros do negócio - clientes, fornecedores, sociedade, governo, colaboradores;
- As pessoas têm orgulho de trabalhar na empresa;
- A empresa tem responsabilidade social;

- Tem política de participação efetiva nos resultados atrelado ao cumprimento de metas individuais e coletivas;
- Oportunidades de desenvolvimento e carreira dentro da organização;
- Tem foco no cliente - todos pensam e agem assim;
- Tem idéia de time e de conjunto;
- Informações sobre os dados do negócio circulando em toda a empresa - transparência.

O desafio, colocado às empresas em geral, é investir num clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam. As empresas precisam compreender que tratar a questão do clima interno como estratégia de gestão, é fundamental para o aumento da melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a saúde do negócio. Os aspectos acima ratificam que o clima organizacional é um diferencial competitivo, de que as empresas precisam lançar mão para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Esquece-se, muitas vezes, de valorizar, dentro das empresas, esse componente estratégico que passa a ser um fator decisivo para a rentabilidade do negócio.

Ely (2003) ainda considera que em um ambiente competitivo, todos os aspectos que envolvem a gestão, passam a ser importantes no intuito de gerar resultados concretos com o crescimento do negócio, inclusive um ótimo ambiente de trabalho. Ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, os conflitos societários, a ausência de transparência na

gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada... tendem a ser geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Aliás, custos estes que sequer são medidos pelas empresas e que afetam tanto o relacionamento interno, como o resultado operacional. As empresas precisam investir maciçamente na melhoria do clima organizacional adotando práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com o empreendimento. Para tanto, a gestão da empresa sob este aspecto precisa ser reformulada, adotando ferramentas modernas de relacionamento e de abertura, para que as pessoas possam produzir mais, melhor e se sintam felizes por estarem ali.

A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas e, com isso, acaba agregando valor ao negócio. O ganho financeiro e não-financeiro do negócio passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. Apenas torna-se necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade na sua implementação.

### **2.6.1 Conceito de Clima Organizacional**

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão sempre engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.

Champion (apud Luz, 2003, p.10) diz:

“Pode se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.”

O autor complementa a citação afirmando que clima é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento, ou seja, é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, entre a relação entre a empresa e seus funcionários.

É o ambiente em que convivem os membros da organização, estando portanto relacionado com os graus de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA, 2001, p. 240).

Para Chiavenato (1989, p. 117) o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduzem em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc. Assim ocorre o inverso quando há baixa motivação dos membros.

Katz e Kahn (apud Tachizawa, 2001, p.239) afirmam que o clima organizacional deriva dos seguintes fatores:

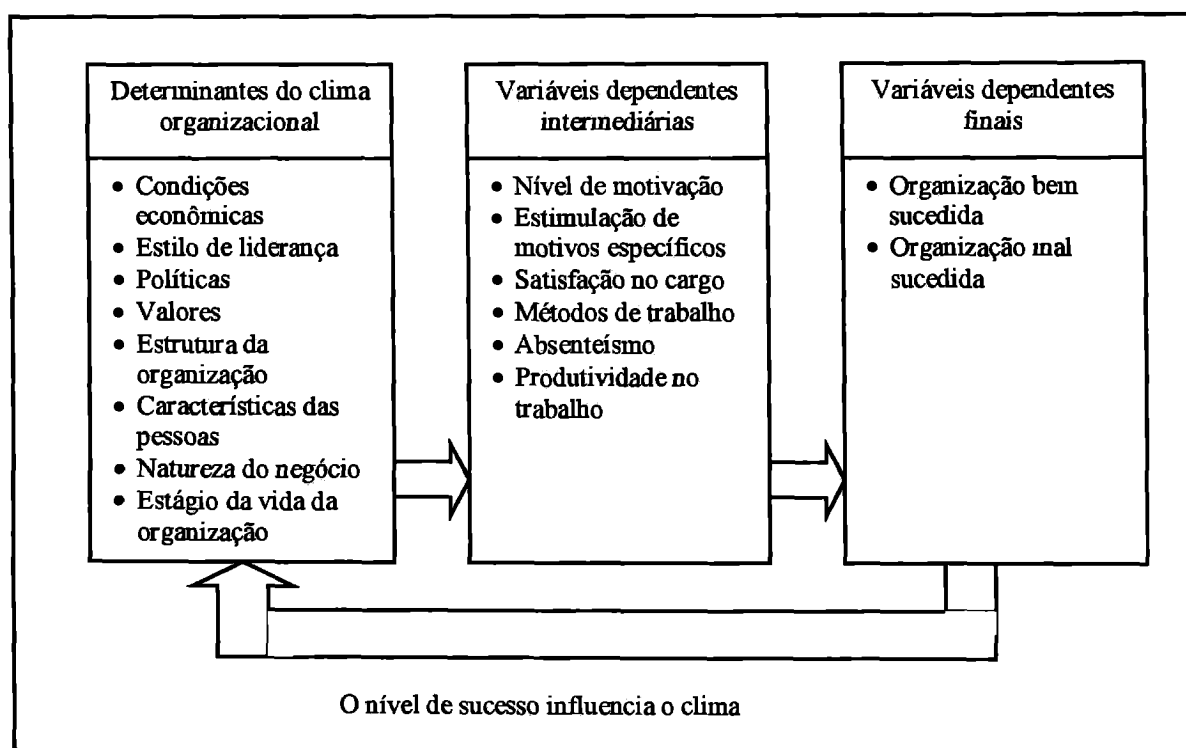
- Normas e valores do sistema formal;
- Reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- História das disputas internas e externas da organização;
- Perfil das pessoas atraídas e selecionadas;

- Processos de trabalho;
- Comunicação interna; e
- Percepção dos fatos.

Oliveira (apud Tachizawa, 2001, p. 240) afirma que “devido à diversidade interpessoal e interdepartamental existem vários clima internos manifestando-se concomitantemente na organização”.

O termo clima organizacional refere-se segundo Chiavenato (1989, p.117) às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: “é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”.

Na figura 7 abaixo se verificam os fatores determinantes e as variáveis dependentes do clima organizacional:



**Figura 7:** Fatores determinantes do clima organizacional

Fonte: Adaptado de DuBRIN, A. apud CHIANEVATO, I. Recursos Humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1989.

Conforme Luz (2003, p. 20), o clima pode ser afetado por fatores externos a organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais e principalmente pela cultura organizacional.

### 2.6.2 Cultura Organizacional

Muitos autores consideram clima e cultura como sendo conceitos parecidos, porém cultura é causa e clima consequência. Luz (2003, p.14) afirma que a cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Representa conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras.

A cultura organizacional se mantém durante toda a existência de uma empresa ou pelo, menos, durante parte dela, apontando os caminhos a serem seguidos em determinadas etapas, o clima organizacional se modifica conjunturalmente. Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados (TACHIZAWA, 2001, p. 241).

Luz (2003, p. 20) complementa afirmando que “outra relação entre clima e cultura é que clima é um fenômeno temporal. Refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento. Já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo”.

Apesar de ser intangível, a cultura se manifesta através da arquitetura, das edificações, do modo de vestir e de se comportar do corpo de funcionários. Até se verifica na relação com os seus parceiros comerciais. Assim cada empresa tem o seu jeito de ser, o que a torna um lugar especial, ou extremamente difícil para se trabalhar.



Conforme Srour (apud Luz, 2003, p. 16), a cultura organizacional pode ser aprendida, transmitida e partilhada. Segundo ele, os agentes sociais adquirem códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sócio-cultural em que crescem, conformam-se aos padrões culturais, e, com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social.

Os conceitos de cultura e clima se assemelham, porém, no tempo é que elas mais diferem, pois o clima é medido num dado momento, enquanto que cultura perdura na organização.

### **2.6.3 Objetivos do Clima Organizacional**

A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu “clima”, pois sabe que, dependendo de como se apresenta, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas (TACHIZAWA, 2001, p. 241).

Muitas empresas estão preocupadas com a satisfação de seus clientes externos, porém esquecem que de seus clientes internos, sendo que esses últimos é que são à base de tudo. Poucas são as empresas que procuram ouvir seus funcionários e muito menos conhecê-los. A avaliação do clima organizacional entra nessa história como uma estratégia para que possa melhorar o ambiente de trabalho, a satisfação de seus colaboradores e para obter melhores resultados.

Gil (1994, p. 160) afirma que “(...) a motivação dos empregados não significa que a empresa deixe de ter problemas. Esses fatores são, de certa forma, independentes. Todavia, o gerenciamento da motivação é muito importante para o engajamento dos empregados”.

Já Luz (2003, p. 22-23) enumera seis tópicos do porquê é importante avaliar o clima organizacional:

1º Porque é uma das principais obrigações, de seus principais compromissos. Faz parte de sua missão;

2º Porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios;

3º Porque os clientes internos são a razão de ser de cada pessoa ou de cada setor de uma empresa. Logo, a empresa deve mantê-los satisfeitos.

4º Porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e por que o desempenho dos recursos humanos é afetado pela sua motivação, conforme a seguir: *desempenho = competência X motivação*;

5º Porque a recessão, o intenso uso da automação, o aumento da concorrência, assim como as novas estratégias de gestão, como a terceirização, a reengenharia, o *downsizing*, a privatização, a fusão, a aquisição e as alianças estratégicas vêm ceifando milhares de empregos, modificando a atitude dos trabalhadores em relação às suas empresas;

6º Porque as recentes ondas de privatizações, fusões, aquisições, alianças estratégicas e outras formas de associação vêm misturando culturas empresariais, com valores e crenças muitas vezes conflitantes, o que tem contribuído para a degradação de clima organizacional.

A avaliação do clima organizacional pode ser feita por duas formas: avaliação setorial e avaliação corporativa ou institucional. A primeira é de responsabilidade de cada gestor, pois este possui o comprometimento de manter seus subordinados satisfeitos e motivados. Já o segundo que é avaliar o clima da organização, a responsabilidade é do RH. Em algumas empresas há uma área específica responsável pela avaliação do clima organizacional (LUZ, 2003, p. 25).

Vale ressaltar que o clima organizacional esta diretamente ligado à questão da qualidade. A performance de um profissional não depende só dele saber fazer aquilo que tem de fazer. Para que ele tenha uma boa performance, é essencial querer fazer um bom trabalho.

Tachizawa (2001, p. 242) estabelece o seguinte rol de objetivos para uma avaliação de clima organizacional:

- a) Estudar a cultura organizacional da empresa;
- b) Avaliar a imagem que os empregados fazem da empresa, de sua missão e de seus objetivos;
- c) Medir o grau de satisfação dos empregados com os diferentes aspectos da organização;
- d) Analisar os padrões de motivação e satisfação, bem como as necessidades e expectativas dos empregados;
- e) Verificar se existe integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização;
- f) Verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços;
- g) Verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos;
- h) Estudar as relações funcionais entre os empregados;
- i) Analisar os padrões de produtividade;
- j) Medir o grau de envolvimento dos empregados com suas tarefas e responsabilidades, com clientes e com agentes internos e externos.

Como se pode perceber são muitos os objetivos de se avaliar o clima de uma organização e é por isso que cada vez mais as organizações estão fazendo uma análise periódica do clima organizacional.

## 2.6.4 Tipos e Indicadores de Clima Organizacional

O clima pode ser favorável quando os funcionários sentem orgulho em participar da empresa. Desfavorável quando chegam a omitir sua passagem profissional por essas empresas. E neutro quando o desânimo não costuma ser tão alto e, porém a satisfação também não é levada. Isso pode se verificar no que Luz (2003, p. 31) afirma:

“O clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. (...) O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas, etc.”

Os indicadores do clima são sinais de que o clima vai bem ou mal, eles não fornecem elementos capazes de descobrirmos as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima de uma empresa. Eis alguns deles de acordo ainda com Luz (2003, p. 32-34):

- **Turnover ou rotatividade:** Quando elevado pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta algo na empresa para satisfazê-las;
- **Absenteísmo:** o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado apresentado sobre o turnover;
- **Pichações nos banheiros:** as críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa, indicam o estado de satisfação dos funcionários. As portas e paredes representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar ou zombar de seus gestores;

- **Programas de sugestões:** programas de sugestões malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- **Avaliação de desempenho:** quando formal pode confirmar através das informações ali encontradas, o baixo desempenho de alguns colaboradores decorre do seu estado de animo em relação à empresa, ou até mesmo problemas pessoais que estejam afetando o desempenho;
- **Greves:** pode revelar uma reação dos empregados ao descontentamento com a empresa, embora muitas vezes a greve refere-se ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em os gestores em tomar determinadas providências quanto às reivindicações;
- **Conflitos interpessoais e interdepartamentais:** a intensidade dos conflitos é que vai, muitas vezes, determinar um clima tenso ou agradável;
- **Desperdício de material:** muitas vezes, a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais que o necessário ou danificando os equipamentos de trabalho;
- **Queixas no serviço médico:** os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário. Lá os funcionários descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações.

Não se pode confundir indicadores de clima com a própria avaliação de clima organizacional. O indicador serve como indício, um alerta enquanto que a avaliação propriamente dita é o meio que a empresa utiliza para conhecer detalhadamente o seu clima.

Luz (2003, p.35) conclui que “ a estratégia permite à empresa conhecer de forma concreta o seu clima (parcial ou totalmente), já o indicador permite à empresa apenas presumir sobre ele. Pode se avaliar o clima das seguintes maneiras”:

1. **Contato direto dos gestores com seus subordinados** – Nesses contatos, através de reuniões, os gestores percebem os problemas potenciais que possam afetar o clima da empresa;
2. **Entrevista de desligamento** – Essas entrevistas, embora corretivas em relação aos empregados que deixaram a empresa, possuem um caráter preventivo em relação aos que permanecem na empresa. É importante passar por uma triagem, pois nem sempre o que é falado nesses momentos pode ser o real, pois muitas vezes encontram-se ânimos exaltados;
3. **Entrevistas do serviço social com funcionários** – Os assistentes sociais são especializados nesses contatos com os empregados, e não só atendem a suas demandas pessoais, como também identificam vários problemas potenciais no ambiente de trabalho;
4. **Ombudsman** – Esse é novo nas organizações brasileiras. Trata-se de um ouvidor, alguém com competência e credibilidade para identificar reclamações de clientes, fornecedores, comunidade e também dos próprios empregados;
5. **Programa de Sugestões** – Com relação ao clima, os programas de sugestões constituem uma estratégia de avaliação do clima, quando abrem espaço para sugestões que também possam aprimorar as condições de trabalho;
6. **Sistema de atendimento às queixas e reclamações** – O funcionário pode escolher com quem quer reclamar, podendo ser até com um diretor. A pessoa escolhida fica encarregada de escutá-lo e investigar a situação;

7. **Reuniões da equipe de Relações Trabalhistas com os funcionários** – Esses profissionais visam evitar os conflitos coletivos de trabalho (greves, desperdício de materiais, destruição de máquinas, ou redução do ritmo e eficiência do trabalho);
8. **Linha direta com o presidente** – Canal direto e permanente mantido pelo presidente ou diretor de recursos humanos, a fim de detectar quaisquer reclamações ou sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho;
9. **Café da manhã com presidente/diretores/gerente** - Muitas vezes, a direção entende que as coisas vão bem na empresa, quando na verdade o que acontece é ao contrario do que se pensa;
10. **Pesquisa de clima organizacional** – De todas é a mais completa. É a que permite identificar os pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização. Ela revela o grau de satisfação dos empregados, em um determinado momento.

A pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

## 2.7 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa. Ela é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Deve ser realizada anualmente ou a cada dois anos (LUZ, 2003, p. 42).

A realização de pesquisas junto aos funcionários, no intuito de avaliar seu perfil sócio-econômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferentes subculturas normalmente presentes na maioria das organizações.

Ainda citando o autor, as técnicas usadas para a pesquisa de clima organizacional são:

**1º) Questionário** – é a técnica mais utilizada formalmente, pois permite uma aplicação maciça a baixo custo, permite questões abertas e fechadas, não utiliza números elevados de questões, permite a inclusão de perguntas cruzadas e exige clareza do vocabulário utilizados, pode ser aplicado a todos ou a uma amostra, permite sigilo e anonimato, permite aplicação eletrônica das perguntas e não exige espaço físico;

**2º) Entrevista** – quebra no anonimato, é mais demorado e mais dispendioso do que o questionário, exige pessoas tecnicamente habilitadas para conduzi-las, obtém respostas verbais e quando o número de respondentes é elevado requer muitos entrevistadores;

**3º) Paineis de Debates** – é um tipo especial de entrevista (um entrevistador e vários entrevistados). É mais econômico do que entrevista, são em grupos de 5 a 8 pessoas por sessão, quebra o anonimato, exige espaço físico adequado, permite que o funcionário levante uma questão e todos respondam.

Já quanto a quais temas a pesquisa deve abordar, Tachizawa (2001, p. 241) afirma que a pesquisa deve abranger: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais, salários e benefícios. Enquanto que Luz (2003, p. 42-46) se abrange



mais e afirma que as empresas buscam saber a opinião dos funcionários quanto as seguintes variáveis:

- O trabalho realizado pelos funcionários;
- Salário;
- Benefícios;
- Integração entre os departamentos da empresa;
- Supervisão/liderança/estilo gerencial/gestão;
- Comunicação;
- Treinamento/desenvolvimento/carreira/progresso e realização profissionais
- Possibilidades de progresso profissional
- Relacionamento interpessoal
- Estabilidade de emprego
- Processo decisório
- Condições físicas de trabalho
- Participação
- Segurança no trabalho
- Objetivos organizacionais
- Disciplina
- Imagem da empresa
- Ética e responsabilidade social
- Qualidade e satisfação do cliente
- Reconhecimento
- Valorização dos funcionários
- Trabalho em equipe
- Modernidade

- Comprometimento
- Planejamento e organização
- Fatores motivacionais e desmotivacionais, entre outros.

Sabendo-se quais temas se deve abordar, é preciso que a empresa tenha um referência de como montar e aplicar a pesquisa de clima organizacional. Luz (2003, p. 49) sugere onze etapas a serem seguidas, que se resume brevemente em:

1. Obtenção da aprovação e do apoio da direção;
2. Planejamento da pesquisa (definição do objetivo, público alvo, quem vai conduzir, técnica utilizada, momento da aplicação e abrangência da pesquisa, etc);
3. Definição das variáveis (assuntos a serem pesquisados);
4. Montagem e validação do instrumento de pesquisa;
5. Parametrização (parâmetros de pesquisa);
6. Divulgação da pesquisa (antes da sua aplicação);
7. Aplicação e coleta da pesquisa;
8. Tabulação da pesquisa;
9. Emissão de relatórios (gráficos e comentários);
10. Divulgação dos resultados da pesquisa;
11. Definição de planos de ação.

Enfim, o clima organizacional é mais que derrubar paredes para aproximar chefes de funcionários. É a forma de exercitar a democracia nas empresas, pois é baseado em pesquisas que revelam como são as relações entre superiores e subordinados, a satisfação no trabalho e a lealdade dos empregados. Por isso, cada vez mais as empresas estão se reestruturando e passando a utilizar as pesquisas de clima organizacional.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

De acordo com os objetivos, a pesquisa será enquadrada dentro dos seguintes critérios de classificação:

a) Natureza das variáveis estudadas: a pesquisa será *Quantitativa*, tendo em vista que procura medir o grau em que está presente. Os dados serão colhidos através de perguntas fechadas e com um número considerável de respondentes, utilizando-se de escala numérica;

b) Natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas: ela se enquadra na *Pesquisa Descritiva*, visto que tem como objetivo expor o fenômeno em estudo, respondendo a questões como: quem, o quê, quanto, quando e onde, e não o “porquê”, ou seja, não procura explicar o fenômeno;

c) Objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: será *Conclusiva*, pois não se procura explorar o assunto, visto que será uma pesquisa bastante estruturada em termos de procedimentos e as questões e objetivos serão claramente definidos;

d) Forma utilizada para a coleta de dados primários: a obtenção de dados será feita através da comunicação, que tem como característica a declaração do próprio respondente. Dentre as formas existentes de coletas de dados por comunicação, esta pesquisa será através de *Questionário*, visto que terão perguntas e respostas padronizadas para todos os respondentes e os objetivos da pesquisa estarão bem claros. A aplicação do questionário será de forma que o respondente é quem lê as perguntas e as responde diretamente no instrumento de pesquisa, sem o auxílio de entrevistadores, ou seja, *questionário autopreenchido*;

e) Escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade: a pesquisa será um *Levantamento Amostral*, pois caracterizará pela obtenção de dados representativos da

população estudada, tanto em termos do número quanto ao processo de seleção dos elementos da amostra da pesquisa;

f) Dimensões da pesquisa no tempo: será *Ocasional*, pois será realizada uma única vez, sendo que os resultados mostrarão um instante do fenômeno, ajudando a resolver problemas específicos;

g) Ambiente de pesquisa: esta será uma *Pesquisa de Campo*, pois será utilizado o próprio ambiente real, com sujeitos reais em condições ambientais consideráveis normais.

### 3.2 Seleção da amostra

Para reduzir as chances de cometer-se erros durante o processo de pesquisa, o pesquisador deve estar atento ao estabelecimento de sua amostra e, segundo Mattar (1997, p.265), “a essência de uma boa amostra consiste em estabelecer meios para inferir, o mais precisamente possível, as características da população através das características da amostra”. Ainda citando Mattar (1997), as qualidades primordiais de amostra são: Precisão – faz referencia ao erro amostral, quanto menor erro amostral maior a precisão; Eficiência – refere-se a medida de comparação entre diversos projetos amostrais. Dizemos que um projeto é mais eficiente do que outro se, sob condições específicas, trazer resultados mais confiáveis do que o outro, ou se, para um dado custo, produzir resultados com a mesma precisão, ou se, ainda, resultados com a mesma precisão forem obtidos a um menor custo; e Correção – Refere-se ao grau de ausência de vieses não amostrais, ou seja, a ausência dos já comentados erros não amostrais.

A presente pesquisa se enquadra na *amostragem probabilística*, pois os elementos da população têm igual probabilidade, e diferente de zero, de serem selecionados para compor a amostra.

Dentre as amostras probabilísticas, existem vários tipos. A pesquisa se enquadra como *amostra probabilística simples*, pois há uma igual probabilidade, diferente de zero, de cada elemento da população ser escolhido por meio de sorteio.

A pesquisa sobre o Clima Organizacional, relacionando os Benefícios oferecidos pela CDD de Florianópolis e os resultados cobrados pela mesma, será realizada através do preenchimento de um questionário pelos colaboradores que trabalham na empresa. Os questionários serão distribuídos aleatoriamente aos funcionários da empresa.

A população da empresa é conhecida (125 funcionários), portanto, considerada *população finita*. Sabendo-se que tipo de população se enquadra à pesquisa, é possível determinar o tamanho da amostra. Isso se obtém através do seguinte cálculo:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Onde:  $P$  = *Proporção de ocorrência de um evento*

$Q$  = *Proporção de não-ocorrência de um evento*

$N$  = *População*

$n$  = *Amostra*

$e$  = *erro máximo admitido*

$Z$  = *desvio padrão (confiabilidade)*

Considerando proporção de ocorrência do evento de 50% (cinquenta por cento), a proporção de não-ocorrência de 50% (cinquenta por cento), o desvio padrão de 2 (dois) e o erro máximo admitido de 6% (seis por cento), a amostra obtida para esta presente pesquisa foi de aproximadamente 87 (cento e sete) respondentes representando 69% da população.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Descrição e caracterização da Empresa**

A AmBev, além de ser líder no mercado brasileiro, é a maior empresa de bebidas da América Latina e a sétima maior do mundo, com três marcas líderes: Skol, Brahma e Antarctica. Hoje a AmBev possui 67,17% do mercado brasileiro de cervejas, sendo 32,8% Skol, 20,89% Brahma e 13,51% Antártica. A Skol, além de ser a cerveja mais consumida no Brasil, é a terceira colocada em nível mundial.. Essa posição de liderança é fundamental para que seus produtos sejam competitivos com gigantes do setor, o que proporciona divisas para o país e o reconhecimento da excelência da produção nacional. Os produtos são exportados para: Uruguai, Paraguai, Argentina, Colômbia, EUA, Portugal, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Angola e Japão.

#### **4.1.1 Histórico.**

No ano de 1885, no bairro de Água Branca, em São Paulo, nasceu a primeira fábrica - a Antarctica Paulista. Depois de uma fase dedicada à fabricação de gelo e produtos alimentícios, passou a fabricar cervejas.

Em 1888, um imigrante suíço, Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas européias, resolveu abrir seu próprio negócio, começando a fazer cerveja em casa. Villiger inaugurou a “Manufatura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia”. A manufatura foi inaugurada com uma produção diária de 12.000 litros de cerveja e 32 funcionários. A origem da palavra Brahma é uma referência ao deus hindu.

Em 1890, a Antarctica aumentou seu quadro de funcionários para 200 e sua capacidade de produção foi de 40 mil hectolitros/ano. No ano seguinte, o Presidente Marechal Deodoro da Fonseca, assinou o decreto que oficializou a Sociedade Anônima da Antarctica. No ano seguinte, em 1891, a Antarctica publica no jornal “A província” seu primeiro anúncio de cerveja. E, dois anos depois, em 1893, a empresa Zerrenner, Bülow & Cia assumiu o controle acionário da Companhia Antarctica Paulista, tendo como sócios majoritários os Srs. Antônio Zerrenner e Adam Ditrik von Bülow, fundadores da Companhia Antarctica Paulista.

No ano de 1894, uma nova sociedade deu prosseguimento à precursora iniciativa de Joseph Villiger. No mesmo local onde havia nascido a Brahma, estabeleceu-se a empresa cervejaria Georg Maschke & Cia. E, em 1899, Joseph Villiger, da Brahma, adquiriu a “Cervejaria Bavária” e registrou a marca Franziskaner-Bäu, apelidada de “franciscana”. A nova empresa aperfeiçoou a fabricação de cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes e artistas.

Em 1904, a Antarctica adquiriu o controle acionário da “Cervejaria Bavária”. Em 12 de agosto, nasceu a Companhia Cervejaria Brahma, resultante da fusão entre a Georg Maschke & Cia Cervejaria Brahma e a Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia. A produção de chope em tonéis chegou a 6 milhões de litros e a distribuição contava com 9 depósitos, situados no centro do Rio de Janeiro. Nesse momento, foram disponibilizadas 25.000 ações à participação pública. E, em 1921, foi firmado contrato da venda da Cervejaria Guanabara à Brahma. A Cervejaria Guanabara (antes Germânia), foi uma das mais antigas do país.

No carnaval de 1934, a grande novidade foi o lançamento da cerveja Brahma em garrafa. A Brahma Chopp passou a ser a cerveja mais consumida do país e alcançou 30 milhões de litros de cerveja produzidos. No ano de 1943, foi lançada a cerveja mais famosa da Brahma, a Brahma Extra.

Nas décadas de 40 e 50, a Antarctica incorporou mais duas grandes cervejarias: a Cerveja Polar e a Cerveja Serramalte, além da Dubar SA – Indústria e Comércio de Bebidas. Em 1954, foi inaugurada a Maltaria no Jaguaré, em São Paulo. A Brahma, aos 50 anos, já tinha seis fábricas e uma Maltaria.

Em 75 anos de história, comemorados em 1960, a capacidade de produção de cervejas e refrigerantes da Antarctica cresceu cerca de 100 vezes, atingindo 3,9 milhões de hectolitros/ano. A Brahma inaugurou sua nova filial em Agudos, interior de São Paulo -antiga Companhia Paulista de Cerveja Vienense.

Em 1961, o controle acionário da mais antiga cervejaria do país, a Cervejaria Bohemia, é adquirido pela Companhia Antarctica Paulista. A Bohemia foi fundada em 1953, em Petrópolis, no Rio de Janeiro.

No ano de 1965, iniciaram-se os trabalhos das primeiras revendas exclusivas Brahma, constituídas em sua maioria por antigos funcionários da empresa. Em 1968, a Brahma inaugurou a sua Estação Experimental de Cevada no Rio Grande do Sul, para testar as novas variedades de cevada cervejeira e estudar suas adaptações ao solo e ao clima da região. A Antarctica inaugurou duas novas fábricas, uma em Manaus e outra em Minas Gerais. Adquiriu, também, a Astra SA, em 1971, e conquistou uma forte liderança para a fabricação e distribuição de seus produtos no Norte e Nordeste do Brasil.

Em 1972, a Antarctica adquiriu o controle acionário da Cervejaria Polar no Rio Grande do Sul, e a Cervejaria de Manaus SA – Cerman. A Brahma associou-se à Fratelli Vita e introduziu três marcas de bebidas sem álcool: a Sukita, o Guaraná Fratelli e a Gasosa Limão. Foi nesse ano, também, que a Brahma Agudos (SP) lançou a Brahma Chopp e a Brahma Extra em lata de folha de flandres. No ano seguinte, a Antarctica adquiriu a Cervejaria Pérola – Caxias do Sul (RS) e a Companhia Itacolomy – Pirapora (MG). Foram constituídas as filiais em Goiânia (GO), em Montenegro (RS), no Rio de Janeiro (RJ) e em



Viana (ES). Ainda, foi criada a Sociedade Agrícola de Maués SA, para processar sementes e guaraná e foi formada a Fazenda Santa Helena, para pesquisa e plantio de guaranazeiros, sediada na mesma cidade.

Em 1984, foi firmado um acordo da Brahma com a PepsiCo Internacional para fabricação, comercialização e distribuição do portfólio de produtos da Pepsi no Brasil.

O Banco Garantia adquiriu o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma em 1990. A Brahma, então, lançou o “Projeto Brahma para Reciclagem”, pioneiro na abordagem da reciclagem frente à comunidade.

Já em 1996, inaugurou-se pela Brahma a maior e mais moderna fábrica da América Latina no Rio de Janeiro, com capacidade para 12 milhões de hectolitros. Foram iniciadas as construções de mais duas unidades: uma em Viamão (RS) e outra em Aracaju (SE). A Fratelli Vita adquiriu a Marca Marathon e passou a produzir e distribuir um novo isotônico no mercado. A partir de uma proposta de parceria entre a Antarctica e a Anheuser-Busch, foi constituída a Budweiser Brasil Ltda. A Skol fechou um contrato de licenciamento de marca com a Cervejaria dinamarquesa Carlsberg e, no ano seguinte, foi constituída a Subsidiária Integral Antarctica U.S.A. Inc, sediada em Miami, para possibilitar a distribuição do Guaraná Antarctica nos Estados Unidos. A Brahma adquiriu a concessão para fabricar, comercializar e distribuir a marca Lipton Ice Tea no mercado de bebidas não alcóolicas.

Finalmente, em 1999, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma comunicam a criação da Companhia de Bebidas das Américas, resultante da fusão de ambas. Um marco histórico no mercado brasileiro. Após nove meses de análise, os órgãos reguladores do Governo Brasileiro aprovaram a criação da nova empresa. Em março de 2000, foi noticiado o que todos aguardavam: “ nasce como a 5ª maior empresa de bebidas do mundo”. Em seguida, houve a expansão do acordo de comercialização da Pepsi, possibilitando a fabricação, comercialização e distribuição do Gatorade. A adquiriu 95,43%

do capital da Cervecería y Maltería Paysandú S/A, passando a deter 48% do mercado uruguaio de cervejas. Aumentou sua participação no mercado paraguaio, com a compra de ativos da Cervecería Internacional. O Guaraná Antarctica entrou na Europa, lançado em Lisboa e em Porto Rico, por intermédio da Pepsi. Já com dois anos de vida, a apresenta resultados financeiros com Lucro Líquido de R\$ 785 milhões e EBTIDA de R\$ 2,0 bilhões.

Em 2001 engarrafado e distribuído na Europa pela Pepsi, o Guaraná Antarctica chegou a Portugal. A assinou contrato com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) para patrocinar oficialmente a Seleção Brasileira de Futebol por 18 anos. O Guaraná Antarctica foi a marca escolhida para iniciar as ações de patrocínio. Operações internacionais chegaram ao Paraguai, com a compra do parque industrial da Cervecería Internacional.

No ano 2002 foi anunciada a aliança estratégica com a Quilmes Industrial S.A. (Quinsa) – maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai –, para a integração das operações no Cone Sul. O acordo criou a terceira maior operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. A participação da na Quinsa é de 40,9%. Foi anunciada também a parceria com a CabCorp – principal engarrafadora Pepsi da América Central –, para atuar no mercado de cervejas daquela região a partir da construção de uma cervejaria na Guatemala. Dois refrigerantes foram lançados: Pepsi Twist e Mountain Dew. A Skol revolucionou o mercado com o lançamento da Skol Beats. A passou a produzir o isotônico Gatorade, marca adquirida internacionalmente pela PepsiCo.

No ano seguinte, em 2003 o órgão regulador da concorrência da Argentina aprovou, em janeiro, a aliança estratégica com a Quilmes. Foram integradas as operações das duas empresas na Argentina, no Uruguai e no Paraguai. A iniciou a construção de uma fábrica no Peru e adquiriu ativos da Embotelladora Rivera, assumindo a franquia da PepsiCo, no norte do Peru e em Lima, e duas unidades industriais, com capacidade de produção estimada de 630 milhões de litros anuais. Foi dado início às operações na Guatemala; anunciada a aquisição da

Cerveceria SurAmericana, no Equador, segunda maior cervejaria do país; e lançada a Pepsi X, um Energy Cola que mistura o sabor da Pepsi com as propriedades de uma bebida energética.

Em 2004 é anunciada a aliança entre a e Interbrew, da Bélgica. Nasce a InterBev a maior cervejaria do mundo.

## **4.2 Visão**

Queremos ser reconhecidos como a mais competitiva companhia de bebidas do mundo (ebitda/rol), com um crescimento anual de 15% no EVA. Chegaremos lá recrutando, treinando, mantendo pessoas excelentes e antecipando-nos aos desejos do consumidor, fabricando e entregando produtos com qualidade e ao menor custo mundial.

## **4.3 Dados Organizacionais**

Incluindo escritórios, fábricas e pontos de distribuição, a AmBev reúne, em todo o país, mais de 18 mil funcionários próprios.

A AmBev possui hoje em termos de Brasil a seguinte estrutura:

- 11 Cervejarias;
- 4 Fábricas de Refrigerantes;
- 14 mistas (Refrigerantes e Cervejas);
- 40 CDD's (Centros de Distribuição);
- 1 centro de serviços compartilhados;
- 1 centro de desenvolvimento Tecnológico;
- 1 centro de engenharia;
- 1 Maltaria;
- 1 fábrica de rolha;

- 1 fábrica Kit;
- 1 Gráfica Rótulo.

A estrutura de vendas da tem os seguintes números:

- Centros de Distribuição direta: 40;
- Revendas Exclusivas: 500.
- Pontos de Vendas (Bares, Restaurantes, Supermercados, etc.): 1 milhão.
- Visitas diárias a pontos de vendas: 365 mil.
- Força de Vendas (inclui vendas diretas e revendas e revendas): 13 mil pessoas.

Alguns dados financeiros:

- Receita bruta anual: R\$ 17,1 bilhões.
- Uma das maiores pagadoras de impostos do país. Em 2003, R\$ 8,5 bilhões – equivalente a 49,3% da receita bruta.
- Investimento de 13,5 milhões em treinamento.
- Investimentos e despesas com controle ambiental: 60,3 milhões.
- Em 2003, R\$ 350 milhões em marketing, volume distribuído entre todas as marcas da companhia.

#### **4.4 Análise dos Benefícios oferecidos pela AmBev**

Os Benefícios que a AmBev oferece tem como objetivo de ampliar o bem estar de todos os funcionários e dar todo o suporte para que o profissional tenha tranquilidade para trabalhar com dedicação, além de oferecer os chamados Benefícios compulsórios como, complemento de Auxílio-doença, 13º salário, salário-família, férias e salário-maternidade,

exigidos pela lei. Também oferece um pacote completo de benefícios, a que poucas empresas no país podem se equiparar. Os chamados Benefícios espontâneos oferecidos pela Cia são: Assistência Médica, Assistência Odontológica, Bolsas de Estudos e Material escolar, Brinquedos e cestas no natal, 14º salário, Alimentação, Seguros e Transporte. Isto tudo para dar todo o suporte para que o profissional tenha tranquilidade para trabalhar com dedicação.

Todos estes benefícios espontâneos citados acima tem suas particularidades como segue:

- **Assistência Médica** – O plano de assistência médica da AmBev é administrado por duas empresas (Mediservice e Unimed), dependendo da localidade em que o funcionário está. É um plano completo a todos os funcionários e seus dependentes. Este plano tem uma particularidade, que poucas empresas oferecem, primeiro não são cobradas nenhum tipo de mensalidade, o funcionário só paga quando utiliza o plano, e o valor da tabela de contribuição é bem menor do que a normalmente cobrada pela Unimed ou Mediservice. Outra particularidade é a tabela de contribuição, pois nela, paga mais quem ganha mais e menos quem ganha menos. Este plano também inclui reembolsos, quando o funcionário utiliza o sistema de livre escolha de médicos e serviços, fora da rede credenciadas pelas administradoras dos planos.
- **Plano Odontológico:** Esse é um dos Benefícios que diferencia a AmBev de muitas outras companhias do Brasil. Hoje, pouquíssimas empresas no país oferecem este tipo de plano. O plano de Assistência Odontológica cobre até mesmo cirurgias e endodontia (Tratamento de Canal). Este plano também é oferecido para os funcionários e seus dependentes e é administrado pela OdontoPrev. Como no plano de Saúde O funcionário paga somente uma

pequena parte dos custos, com base nos valores de tabela para cada procedimento Odontológico (tabela diferenciada para a empresa), a regra de quem ganha mais paga mais também vale neste plano.

- **Bolsas de Estudo e Material Escolar:** A AmBev tem ótimos benefícios direcionados a quem está dando duro em uma sala de aula, tentando concluir o ensino médio ou buscando a tão almejada formação superior. Ela auxilia também os funcionários que possuem filhos em idade escolar. Os benefícios da área educacional são as bolsas de estudo para Faculdade ou para ensino médio (antigo 2º Grau) e o auxílio para a compra de material escolar. As características dos programas de subsídios para Ensino Superior e Ensino Médio são praticamente iguais, com a diferença de que para a faculdade existe o critério que o funcionário faça um curso compatível com a sua função exercida na empresa e com seu plano de carreira.
- **Brinquedos e Cestas de natal:** A época do Natal, período mais festivo para os brasileiros, está repleto de benefícios para a “Gente AmBev”, além do 13º e do 14º salários, que chegam nesta época de final de ano, a AmBev, criou dois benefícios específicos para o Natal: Distribuição de Brinquedos e Distribuição de Cestas de Natal. Feita para todos os funcionários que entraram na Cia. até 31 de Outubro de cada ano. Todos os filhos de funcionários menores de 12 anos recebem no Natal um brinquedo custeado.
- **14º Salário:** O fato de a pessoa se dedicar um ano inteiro de trabalho a Cia. é reconhecido e premiado pela AmBev no final do ano com a concessão do Benefício da Gratificação Condicional de Assiduidade, que nada mais é

que um 14º Salário, um salário a mais no final do ano. A Gratificação Condicional de Assiduidade corresponde a 1/12 do salário base por mês trabalhado ou fração igual ou superior a 15 dias, para os funcionários que estiveram licenciados por seis ou mais meses em gozo de auxílio-doença, no transcurso do exercício anual de apuração, que vai de primeiro de Dezembro a 16 de Novembro. Nos casos de desligamento, a data base para a apuração da concessão da Gratificação Condicional de Assiduidade será o último dia de trabalho do empregado. O período do Aviso Prévio Indenizado não é levado em conta para efeito de apuração da frequência nos casos de dispensa sem justa causa.

- **Alimentação:** Uma alimentação saudável é fundamental para o bom desempenho profissional. A AmBev tem consciência disso e arca com quase a totalidade dos custos de alimentação dos funcionários em todas as Unidades. A política da empresa para Alimentação varia conforme a localização dos funcionários. Nas Unidades fabris, a AmBev mantém restaurantes onde são produzidos cardápios com orientações de nutricionistas. Nesses casos, a empresa subsidia quase todo o custo e o empregado paga apenas uma pequena taxa mensal para desfrutar das refeições diariamente. Em outras Unidades, a empresa fornece ticket's para que os empregados possam comprar suas refeições.
- **Seguros:** A AmBev negociou, com uma empresa independente, apólices de seguro coletivos para baratear a contratação deste tipo de serviço pelos seus funcionários. Os seguros são facultativos e seu custo é de total

responsabilidade do funcionário. A adesão e o cancelamento podem ser feitos a qualquer tempo via auto-atendimento. Os seguros disponíveis aos funcionários são: Seguros de vida (com cobertura para morte natural, acidental, invalidez, doença e invalidez total ou parcial por acidente); Seguro de acidente pessoais; Seguro de automóveis; e Seguro Residencial (Incêndio, Raio, Explosão, Perda ou Despesas de Aluguel, Danos Elétricos, Roubo ou furto qualificado, Vendaval, Impacto de veículos terrestres e queda de aeronaves). Todos os seguros são facultativos e seus custos são pagos pelos funcionários, claro que a mensalidade é bem inferior a oferecida no mercado.

- **Transporte:** Os funcionários da AmBev vão trabalhar e voltam para casa com comodidade e segurança. A Cia. oferece um sistema de transporte de qualidade para seus funcionários. Nas unidades que ficam distantes de áreas urbanas, como algumas das fábricas e centros de distribuição da empresa, são contratados ônibus para fazer a locomoção dos funcionários no trajeto entre o trabalho e suas moradias. Com esse serviço, eles dispõem de conduções confortáveis e pontuais, com um desconto simbólico na folha de pagamento. Já nas localidades de fácil acesso os funcionários fazem uso de vale transporte, previsto na Legislação Trabalhista.



#### 4.5 Aplicação do Questionário e Análise dos Resultados

Como já foi explicitado na metodologia, o instrumento de pesquisa utilizado para este trabalho foi o questionário, que foi elaborado com o objetivo de analisar se os benefícios oferecidos pela AmBev CDD de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e motivam os funcionários para a maximização e excelência da produtividade (desempenho). Como já foi exposto o Centro de Distribuição de Florianópolis possui um quadro funcional de 125 funcionários, incluindo-se neste número, vendedores, gerentes, supervisor, analistas, técnicos, conferentes, assistentes e auxiliares.

A pesquisa foi realizada entre os dias 10 e 11 de novembro de 2004, com os funcionários que se encontravam na empresa no momento da execução da pesquisa. Foram respondidos ao todo 89 questionários, o que, segundo o cálculo da amostra detalhado na metodologia, valida estatisticamente a pesquisa, contendo perguntas que abordavam os seguintes temas: a) Caracterização do entrevistado – questões que caracterizam a amostra quanto ao tempo de serviço, escolaridade e cargo; b) Relacionamento – questões que visam verificar a relação do funcionário com seus colegas e com a Cia; c) Orgulho e respeito – questões que procuram verificar como o funcionário se sente trabalhando na empresa e qual sua relação com a chefia; d) Comunicação e crescimento – questões que tratam da opinião do funcionário sobre a comunicação na empresa e as oportunidade de crescimento e capacitação oferecidas pela mesma; e) Salário e Benefícios: questões que mostram se os funcionários tem conhecimento dos benefícios que a empresa oferece e o grau de satisfação gerados pelos mesmos, ainda nesta parte da pesquisa são levantadas questões sobre a remuneração, medindo o contentamento dos entrevistados sobre este ponto.

O questionário não pediu a identificação do funcionário com o propósito de deixá-lo mais a vontade com as respostas, a identificação pode fazer com que o entrevistado não seja

sincero em suas respostas. No anexo 1 está exposto o questionário exatamente como foi aplicado, sendo que a análise e os resultados das respostas serão expostos a seguir, obedecendo a ordem dos temas que já foram mostrados e explicados.

#### 4.5.1 Caracterização dos Entrevistados

Como pode ser verificado no gráfico 1, 49% da amostra, ou seja, 43 respondentes são vendedores, isto por que a maioria do quadro funcional da AmBev, CDD de Florianópolis, é composto de vendedores.

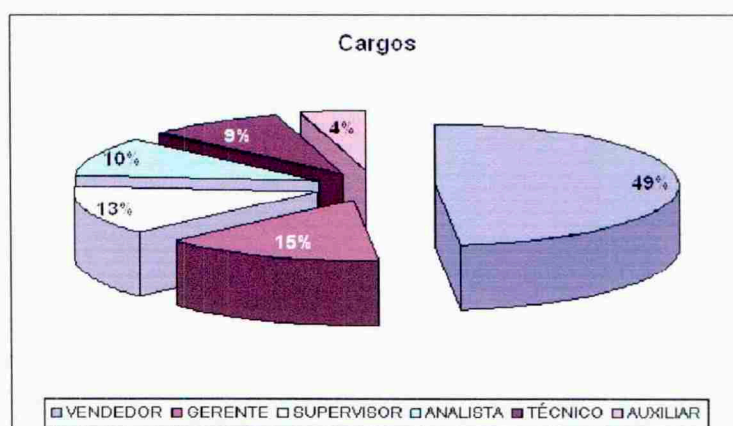


Gráfico 1 – Cargos

No gráfico 2, tem-se a escolaridade dos funcionários da empresa, este gráfico mostra que todos os funcionários da empresa tem pelo menos 2º grau completo e o mais interessante é que 51% dos entrevistados, 45 pessoas, estão fazendo algum curso Superior, característica que pode ser considerado um diferencial da empresa, e que pode ser considerado uma influência das Bolsas de estudos e dos incentivos que a Companhia dá aos funcionários para que eles continuem seus estudos e se qualifiquem cada vez mais.

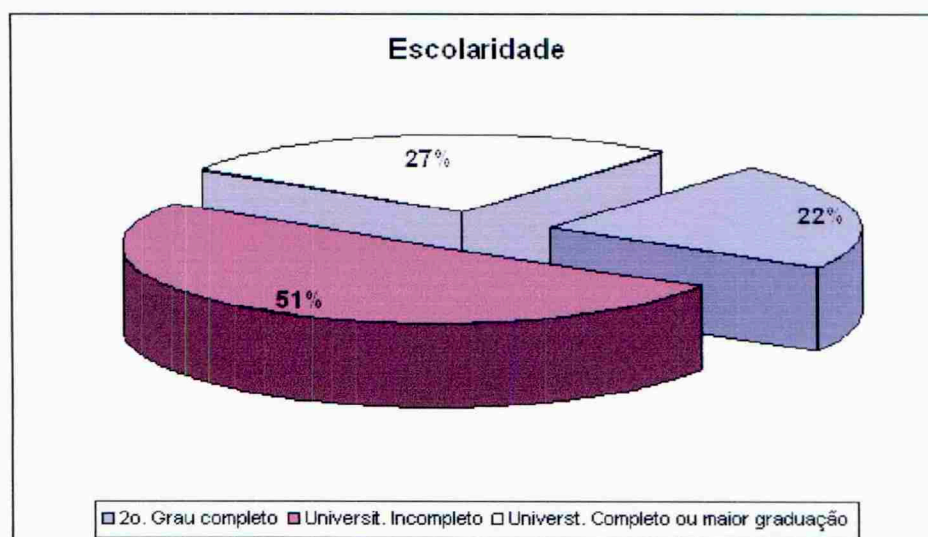


Gráfico 2 – Escolaridade

Outra informação bastante importante, e que também pode ser considerado um influenciador para que todos os funcionários se motivem a continuar os estudos é obtida do cruzamento entre Cargo e Escolaridade, Tabela 1, que mostra que todos os gerentes da empresa têm formação superior completa ou então uma graduação mais alta, esta é uma exigência, e todo o funcionário que almeja crescimento tem que cumprir este pré-requisito.

Tabela 1 – Tabela cruzada Cargo x Escolaridade

CARGO	Escolaridade	contagem	% do Cargo	% do total
VENDEDOR	2o. Grau completo	27	62,79%	30,34%
	Universt. Incompleto	15	34,88%	16,85%
	Universt. Completo ou maior graduação	1	2,33%	1,12%
<b>VENDEDOR Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00%</b>	<b>48,31%</b>
GERENTE	Universt. Completo ou maior graduação	13	100,00%	14,61%
		<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,61%</b>
SUPERVISOR	Universt. Incompleto	7	58,33%	7,87%
	Universt. Completo ou maior graduação	5	41,67%	5,62%
<b>SUPERVISOR Total</b>		<b>12</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,48%</b>
ANALISTA	Universt. Incompleto	6	66,67%	6,74%
	Universt. Completo ou maior graduação	3	33,33%	3,37%
<b>ANALISTA Total</b>		<b>9</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,11%</b>
TÉCNICO	2o. Grau completo	3	37,50%	3,37%
	Universt. Incompleto	3	37,50%	3,37%
	Universt. Completo ou maior graduação	2	25,00%	2,25%
<b>TÉCNICO Total</b>		<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,99%</b>
AUXILIAR	2o. Grau completo	2	50,00%	2,25%
	Universt. Incompleto	2	50,00%	2,25%
<b>AUXILIAR Total</b>		<b>4</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,49%</b>
<b>Total geral</b>		<b>89</b>		<b>100,00%</b>

A ultima questão caracterizando a pesquisa é quanto ao tempo de serviço dos funcionários da empresa, mostrado no gráfico 3, onde verifica-se que a maioria dos funcionários tem entre 2 e 5 anos de empresa, 63% dos pesquisados tem esta característica.

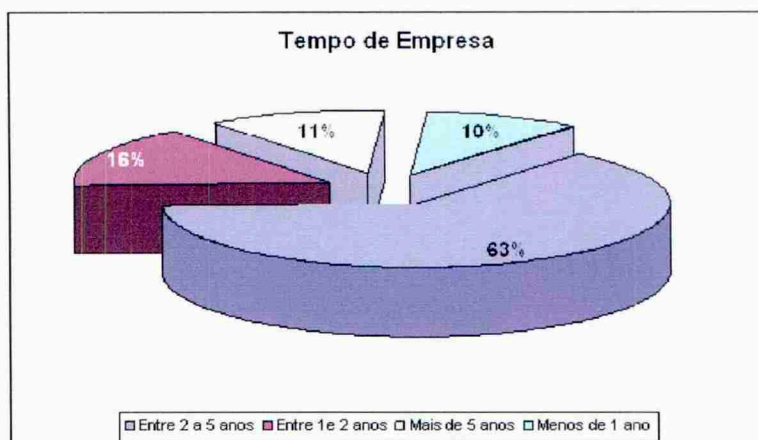


Gráfico 3 – Tempo de empresa dos Funcionários

#### 4.5.2 Relacionamento

Os resultados das perguntas dispostas sobre relacionamento estão evidenciados no Gráfico 4, onde se verifica um alto grau de satisfação, sendo que o índice médio de satisfação para este item fechou em 84,80%. As questões quanto à comemoração das ocasiões e eventos especiais, quanto ao comprometimento do funcionário com os problemas da empresa, quanto à adaptação dos funcionários quando mudam de função ou de área e quanto à receptividade da empresa, apresentam índices de concordância superiores a 90%. A única questão que apresenta uma concordância relativamente baixa é a questão “Aqui as pessoas se importam umas com as outras”, que apresentou 54% de concordância, esta é uma questão que a empresa deve estar atenta, principalmente por se tratar de uma empresa de vendas e que incentiva a competitividade, isto pode gerar certo individualismo e comprometer o trabalho em grupo se não forem buscadas as devidas soluções.

### Perguntas Sobre relacionamento

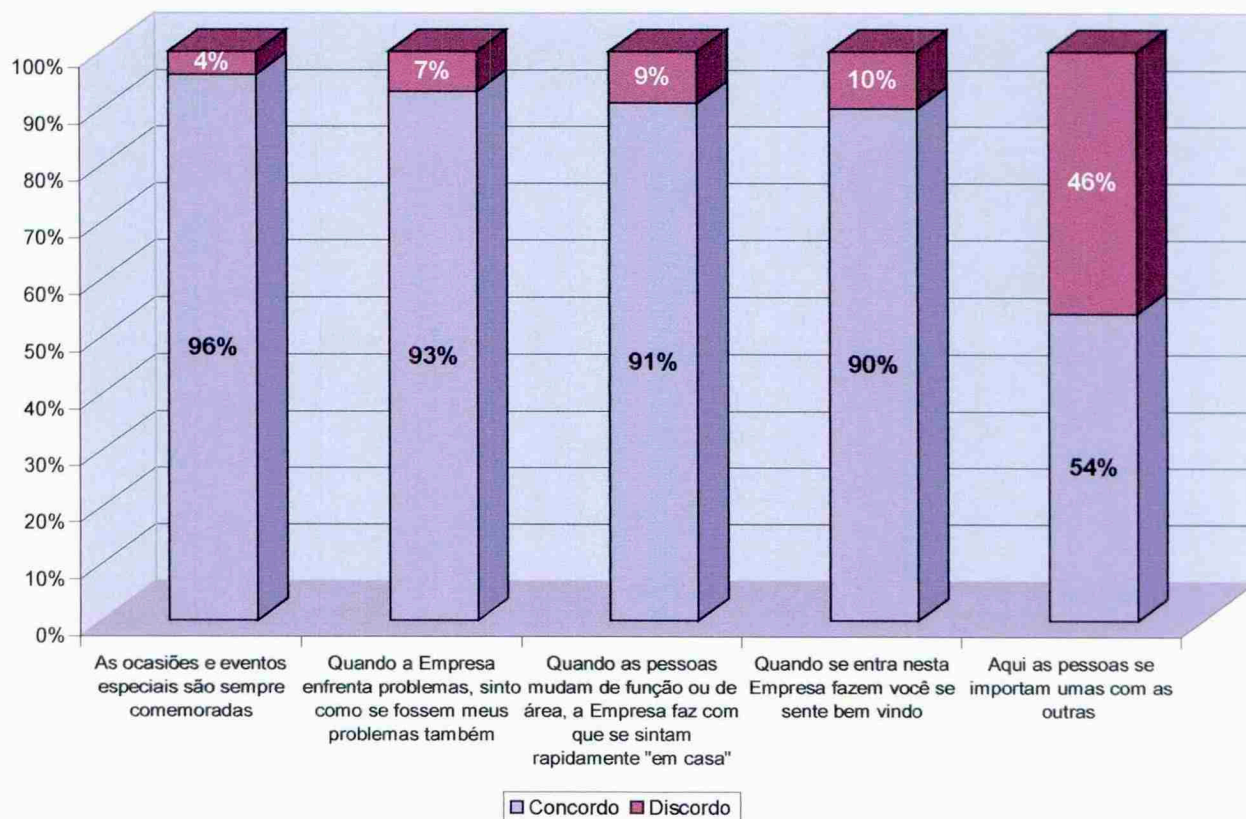


Gráfico 4 – Relacionamento dos Funcionários

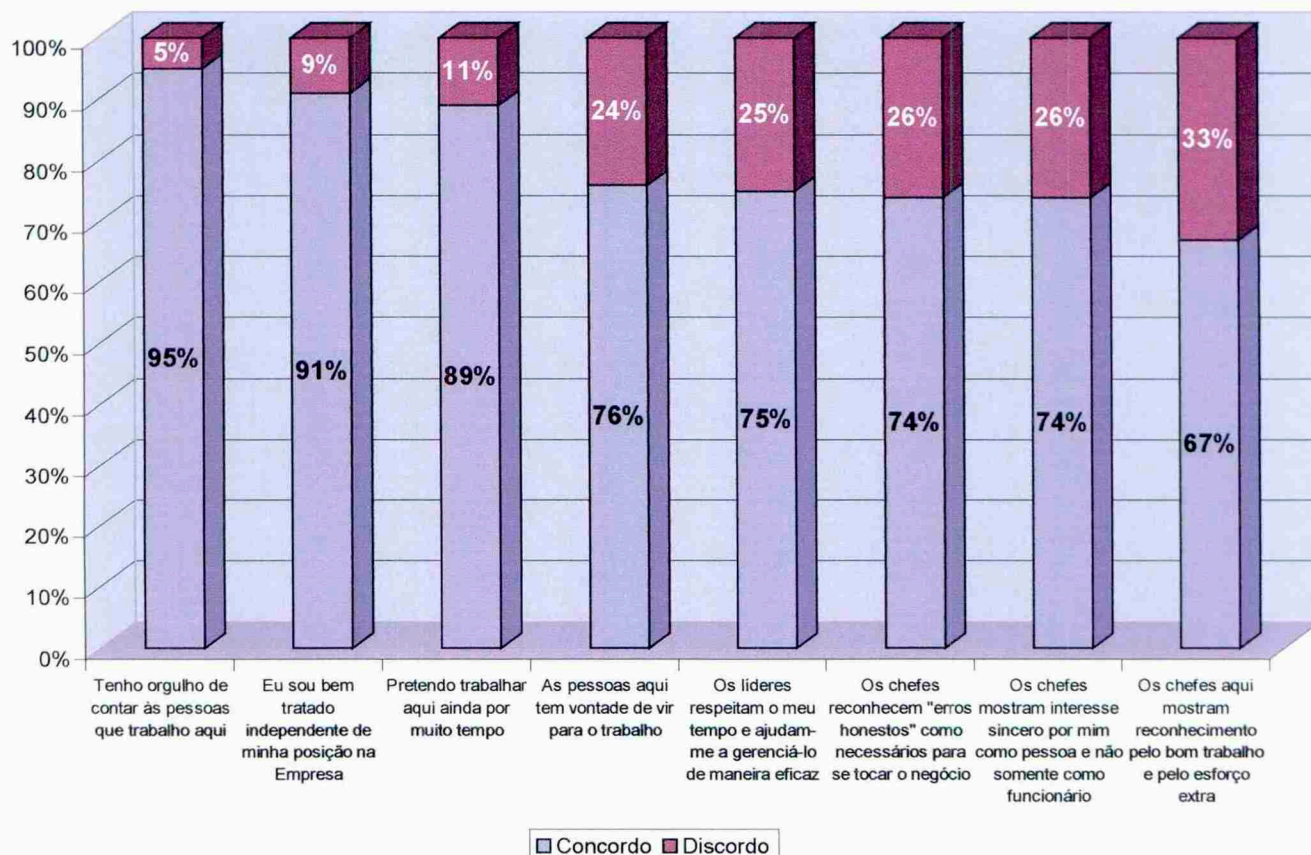
### 4.5.3 Orgulho e Respeito

Esta parte do questionário traz perguntas que tratam do orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa, se o clima organizacional da empresa faz com que ele sinta vontade de vir trabalhar e algumas questões sobre a chefia. O gráfico 5 mostra a relação de concordância e discordância nas perguntas deste bloco onde o índice médio de satisfação ficou em 80%. A pergunta que trouxe o número mais positivo foi a “Tenho orgulho de contar às pessoas que trabalho aqui”, com uma concordância de 95%, isto se deve principalmente pela imagem que empresa tem no mercado, e todos os funcionários que passam pela empresa enriquecem o seu



currículo, é uma empresa de sucesso reconhecido e todos os funcionários se sentem como parte deste sucesso.

**Perguntas sobre Orgulho e Respeito**



**Gráfico 5 – Orgulho e respeito**

#### 4.5.4 Comunicação e crescimento

Este item traz perguntas que analisam a valorização da empresa em relação a seus funcionários, verifica também a eficiência da comunicação interna. Observando-se o Gráfico 7, nota-se que o índice médio de satisfação fica em 74,33%, também se percebe certa homogeneidade no nível de concordância das perguntas, sendo que a maior concordância está na pergunta questiona se e quando existem vagas são utilizadas de pessoas internas, apresentando 81% de entrevistados satisfeitos. A pergunta que trata do conhecimento do

funcionário quanto a sua situação junto à empresa e a expectativa que seu chefe tem dele, é a que traz o menor índice de concordância. Esta é uma questão que deve ser avaliada a fundo pois tratam-se de problemas de comunicação entre funcionário e chefia e isto pode gerar desmotivação do colaborador.

#### Perguntas sobre Comunicação e Crescimento

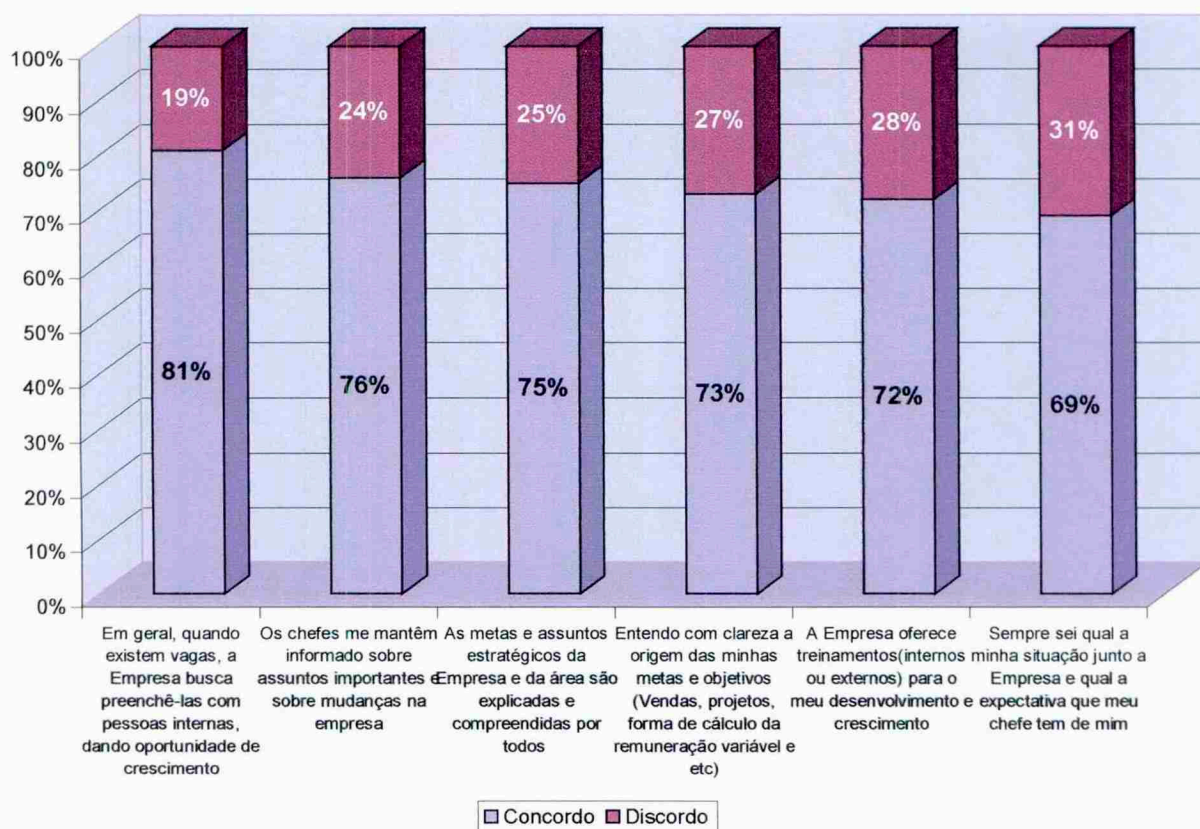


Gráfico 6 – Comunicação e crescimento

Ao analisar mais profundamente os dados que caracterizam os entrevistados, pode-se achar uma justificativa para a questão que teve o maior índice de satisfação nesta parte do questionário, isto porque, se observarmos os dados expostos na Tabela 2, que traz o cruzamento entre o cargo dos funcionários e tempo de serviço dos funcionários. Pode-se perceber que os cargos de Chefia, supervisão e Gerência, são compostos quase que na totalidade por pessoas que tem mais de 2 anos de empresa, dos entrevistados. Os supervisores

e gerentes entrevistados somam 25 pessoas e destes 24 tem mais de 2 anos de empresa o que significa 96% dos casos.

CARGO	Tempo de Empresa	contagem	% do cargo	% do total
<b>VENDEDOR</b>	Entre 2 a 5 anos	28	65,12%	31,46%
	Entre 1e 2 anos	9	20,93%	10,11%
	Menos de 1 ano	4	9,30%	4,49%
	Mais de 5 anos	2	4,65%	2,25%
<b>VENDEDOR Total</b>		<b>43</b>	<b>100,00%</b>	<b>48,31%</b>
<b>GERENTE</b>	Entre 2 a 5 anos	9	69,23%	10,11%
	Mais de 5 anos	4	30,77%	4,49%
<b>GERENTE Total</b>		<b>13</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,61%</b>
<b>SUPERVISOR</b>	Entre 2 a 5 anos	8	66,67%	8,99%
	Mais de 5 anos	3	25,00%	3,37%
	Menos de 1 ano	1	8,33%	1,12%
<b>SUPERVISOR Total</b>		<b>12</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,48%</b>
<b>ANALISTA</b>	Entre 2 a 5 anos	6	66,67%	6,74%
	Entre 1e 2 anos	3	33,33%	3,37%
<b>ANALISTA Total</b>		<b>9</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,11%</b>
<b>TÉCNICO</b>	Entre 2 a 5 anos	4	50,00%	4,49%
	Menos de 1 ano	2	25,00%	2,25%
	Mais de 5 anos	1	12,50%	1,12%
	Entre 1e 2 anos	1	12,50%	1,12%
<b>TÉCNICO Total</b>		<b>8</b>	<b>100,00%</b>	<b>8,99%</b>
<b>AUXILIAR</b>	Menos de 1 ano	2	50,00%	2,25%
	Entre 1e 2 anos	1	25,00%	1,12%
	Entre 2 a 5 anos	1	25,00%	1,12%
<b>AUXILIAR Total</b>		<b>4</b>	<b>100,00%</b>	<b>4,49%</b>
<b>Total geral</b>		<b>89</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tabela 2 – Tabulação cruzada – Cargo x Tempo de Serviço.

#### 4.5.5 Salários e Benefícios

Esta é a parte da pesquisa que mais interessa para atingir o objetivo do trabalho, no gráfico 7, nota-se que o nível médio de satisfação fica em 78,25%, porém nota-se uma amplitude grande entre os graus de satisfação neste item, sendo que a diferença percentual entre o maior grau de satisfação que é de 94% e o menor grau de satisfação de 46%, fica em



48% que é a maior amplitude de todos os itens. Nota-se nitidamente que as questões que tratam da satisfação dos funcionários quanto aos benefícios possuem um ótimo grau de satisfação, enquanto as questões de salário trazem resultados bastante interessantes, os salários são depositados em dia e sem erros (94% de satisfação), e a remuneração total é justa (60% de satisfação), porém, 54% dos funcionários consideram que a definição de metas e objetivos não interfere de forma justa no salário.

### Perguntas sobre salários e Benefícios

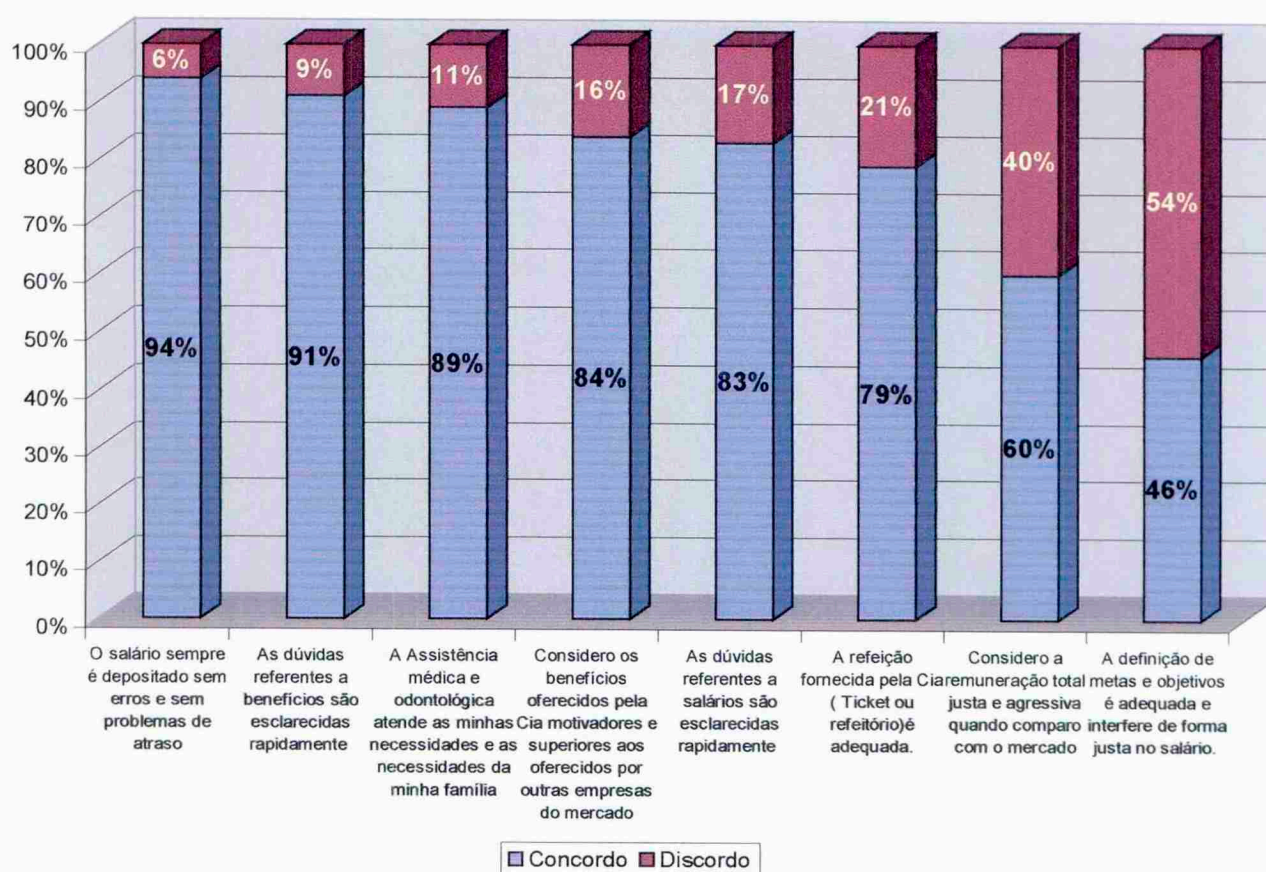


Gráfico 7 – Salários e Benefícios

4.6 Sugestões para melhorar o clima organizacional

Para poder desenvolver ações que possam melhorar o clima organizacional, tem-se que, primeiro, identificar os principais pontos a serem desenvolvidos. O gráfico 8, traz a consolidação de todas as questões feitas com relação ao clima organizacional, sendo que o índice de satisfação médio de 79%, o que pode ser considerado muito bom. Um índice de satisfação de 70%, representa ainda um bom número, sendo assim, serão focadas as ações nos pontos levantados pelas questões que tiveram um índice de insatisfação superior a 30%.

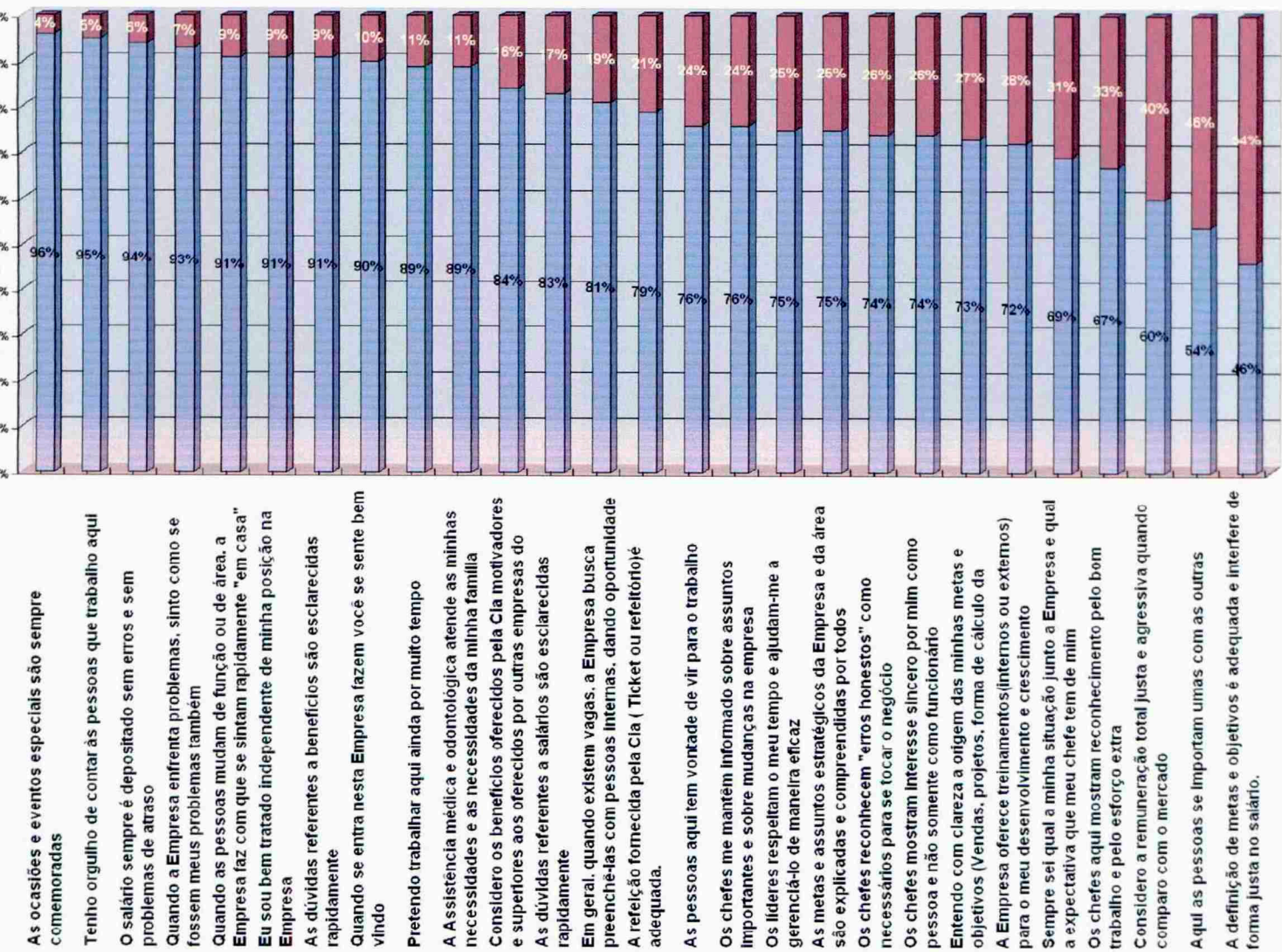


Gráfico 8 – Consolidação das respostas do questionário

Como pode-se verificar no gráfico acima as questões com índice de insatisfação superior a 30%, foram as seguintes:

1. Sempre sei qual a minha situação junto a Empresa e qual a expectativa que meu chefe tem de mim, com um índice de satisfação de 69%;
2. Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra, com um índice de satisfação de 67%;
3. Considero a remuneração total justa e agressiva quando comparo com o mercado, com um índice de satisfação de 60%;
4. Aqui as pessoas se importam umas com as outras, com um índice de satisfação de 54%;
5. A definição de metas e objetivos é adequada e interfere de forma justa no salário, com um índice de satisfação de 46%.

Nota-se que os itens 1,2 e 4 estão diretamente ligados as teorias motivacionais. Quando analisa-se os itens 1 e 2 é possível classificá-los de acordo com a pirâmide de Maslow, sendo que eles se encaixam no quinto nível desta pirâmide, onde se encontram as necessidades de auto-realização. De acordo com Stoner (1985), nesta fase das necessidades os funcionários irão procurar um significado e o crescimento pessoal em seu trabalho, e buscarão efetivamente ter novas responsabilidades.

Para suprir estas necessidades os líderes devem estar atentos as individualidades de seus colaboradores, algumas pessoas sentem-se realizadas apenas produzindo um trabalho de alta qualidade e sendo reconhecidas por isso, outras, necessitam desenvolver idéias criativas e úteis. Por isso somente estando conscientes do que os funcionários precisam, os chefes conseguiram satisfazer estas necessidades. As respostas apresentadas nestas duas questões

mostram algumas deficiências na relação funcionário X chefia, para suprir isto, pode-se aumentar a quantidade de feedback's, formais ou informais, expor e reconhecer com mais frequência os aspectos positivos e a melhorar dos funcionários.

No item 4, evidenciam-se, de acordo com Maslow, necessidades sociais, ou seja, relações de amizade, vontade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos. De acordo com as respostas do questionário percebe-se que a empresa, consegue criar um bom clima de trabalho, e fazer com os funcionários se sintam bem quando estão trabalhando. Porém o clima de competitividade da empresa, pode ser o principal influenciador do alto índice de insatisfação da pergunta referente ao grau de importância das pessoas umas com as outras. Para melhorar este tipo de situação, a empresa poderia, promover eventos como palestras e dinâmicas de grupos abordando temas como companheirismo e valorização do trabalho do "outro".

Agora analisando os itens 3 e 5, verifica-se que os mesmos dizem respeito a remuneração dos funcionários, eles mostram que, quanto a remuneração total, a satisfação dos funcionários é de 60%, isto mostra que a maioria dos funcionários esta satisfeita com a remuneração, porém, 40% de insatisfação é um número bastante significativo, este é assunto bastante delicado, pois dificilmente o ser humano está satisfeito com sua remuneração, porém, este é um tema que tem a necessidade de ser analisado mais a fundo.

O item 5, porém, é a questão que necessita maior atenção por parte da empresa, pois é a que apresenta maior insatisfação por parte dos funcionários. Os números mostram que 56% dos funcionários estão insatisfeitos com a influencia que suas metas e objetivos interferem no salário. Isto mostra uma falha na forma como é calculada a remuneração por resultados da empresa, segundo Marras (2002) esta remuneração deve ter as seguintes características: proporcionar melhoria no desempenho; reduzir geométricamente os custos; ser auto-sustentável em termos financeiros; reforçar valores culturais dos grupos; e incentivar a

participação individual e grupal. Como a AmBev é uma empresa com um nível de controle muito elevado, o cálculo da remuneração variável deve atender as três primeiras características defendidas por Marras, porém, o resultado da pesquisa mostra que os dois últimos pontos não estão sendo atingidos de forma adequada, por isso, a empresa deveria agir nestes pontos para aumentar o nível de satisfação dos funcionários em questões deste tipo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração e aplicação de um questionário é uma das formas mais honestas de retratar a opinião das pessoas sobre determinado assunto, por isso a opção em utilizar este instrumento de coleta de dados para analisar se os benefícios oferecidos pela AmBev, permitiam a manutenção de um bom clima organizacional e motivavam os funcionários para a maximização e excelência na produtividade.

É claro que para poder propor ações de melhorias e ter condições de entender e analisar os resultados de uma pesquisa de clima organizacional é necessário estar embasado, e verificar o que os principais autores e estudiosos escreveram sobre os assuntos que serão abordados.

Dentro do que foi dito acima na fundamentação teórica foram abordados temas como Recursos Humanos e a evolução da ADM de RH, desde seu princípio com Taylor e Faiol até os dias atuais, onde as pessoas passaram a ter uma importância fundamental nas organizações. O termo Administração de Recursos Humanos passou a ser substituído por Gestão de pessoas, Chiavenato (1999, p. 8) faz uma afirmação que reflete bem a maneira como as pessoas passaram a ser encaradas na empresa, dizendo que elas passaram a serem vistas “como ativadores inteligentes de recursos organizacionais como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos”. Temas como motivação (teorias motivacionais), Remuneração (Incluindo Benefícios), Clima Organizacional e Pesquisa de Clima organizacional, também foram de extrema importância para que se pudesse fazer um trabalho embasado e com dados relevantes.

O estudo de Caso foi constituído com o intuito de atingir todos os objetivos propostos pelo trabalho. Começando pela descrição e caracterização da empresa, onde pode-se verificar a grandiosidade dos números da AmBev, que hoje é referência mundial em produção, venda e distribuição de cervejas.

Foram identificados todos os benefícios oferecidos pela Companhia, detalhando a abrangência dos mesmos, explicando o funcionamento de cada um deles e mostrando as suas principais vantagens.

Foi elaborado e aplicado um questionário com perguntas que dão condições de análise do ambiente de trabalho e a relação entre Benefícios oferecidos e a motivação gerada por estes.

Quando analisa-se detalhadamente os dados gerados pela pesquisa de clima organizacional pode-se verificar a satisfação dos funcionários quanto aos objetivos/metast da empresa e também tem-se condições de examinar se os benefícios ofertados promovem motivação aos funcionários.

Quanto a satisfação dos funcionários em relação aos objetivos/metast da empresa, foram 3 perguntas referentes a este assunto com um índice médio de satisfação de 64,67%, nas duas primeiras foram questionadas a forma como são divulgadas as metast e como elas são formuladas e na terceira a influência dos objetivos nos salários dos entrevistados. A primeira pergunta, que questionava se as metast e assuntos estratégicos da empresa e da área são explicadas e compreendidas por todos, teve um índice de satisfação 75%, ou seja, apenas 22 dos 89 funcionários entrevistados tinham dúvidas quanto as metast e assuntos estratégicos.

Na segunda pergunta foi verificado se os entrevistados entendiam com clareza a origem das metast e objetivos (Vendas, projetos, forma de cálculo da remuneração variável e etc), esta pergunta teve uma concordância de 73%, ou seja, apenas 24 pessoas alegaram não entender as origens de suas metast e objetivos. A terceira pergunta questionava se a definição

das metas e objetivos interferia de forma justa no seu salário, e esta foi a que teve o menor índice de satisfação sendo que apenas 46% dos funcionários estavam satisfeitos com este item, isto mostra um ponto a ser desenvolvido.

Quanto ao nível de satisfação dos funcionários com relação aos benefícios oferecidos pela empresa foram formuladas 4 perguntas, com um índice médio de satisfação de 85,75%. A primeira pergunta questionava quanto ao esclarecimento das dúvidas dos funcionários em relação aos benefícios da Empresa, teve um índice de satisfação de 91% dos entrevistados, a segunda verificava se a Assistência Médica e Odontológica atendiam as necessidades, teve um índice de satisfação de 89% e a terceira sobre a alimentação (Ticket ou refeitório) era adequada, teve um índice de satisfação de 79%. A quarta pergunta está diretamente ligada ao objetivo geral deste trabalho, questionando se os benefícios oferecidos pela Cia são motivadores, ela teve um índice de satisfação de 84%.

Basta analisar a descrição dos benefícios oferecidos pela companhia para concluir que são poucas empresas que oferecem benefícios que se igualem aos que são ofertados na empresa em questão, isto se confirma com o nível de satisfação dos funcionários quantos aos benefícios.

Ao final do estudo de caso foram feitas propostas de melhorias a serem feitas por parte da organização, estas melhorias tomaram por base os pontos críticos evidenciados nos resultados da pesquisa, ou seja, tomando por base as questões que geram maior índice de insatisfação por parte dos funcionários.

Com tudo isso pode-se afirmar que os presente estudo atendeu a todos os 5 objetivos específicos que foram propostos, o que fez que atingisse também o seu objetivo principal, elaborar e aplicar uma pesquisa de clima organizacional na AmBev, para analisar se os benefícios oferecidos pela AmBev Centro de Distribuição direta (CDD) de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e motivam os funcionários para a



maximização e excelência da produtividade (desempenho), o que de acordo com os dados apresentados, torna-se claro. O índice de satisfação médio ficou em 79% e as perguntas referentes aos Benefícios obtiveram um ótimo resultado, o que mostra que este é um grande diferencial da empresa.

### **5.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Como este trabalho se restringiu a analisar e expor se os benefícios oferecidos pela AmBev CDD de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e motivam os funcionários para a maximização e excelência da produtividade (desempenho), o questionário levantou algumas questões e mostraram alguns resultados que não foram aprofundadas por não ter relação aos objetivos deste trabalho. Com isso fica como sugestão para trabalhos futuros os seguintes assuntos:

1. Relação de líderes e liderados dentro da empresa;
2. O processo de estabelecimento de metas e objetivos;
3. A satisfação quanto ao processo de Remuneração Variável; e
4. A satisfação das necessidades sociais dos funcionários.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo; Atlas, 1988. 290p.
- BISPO, Patrícia. **Todeschini pesquisa satisfação interna**. 10-06-2003. Disponível em <<http://www.recursos humanos.com.br>>. Acesso em 20 de agosto de 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. v.1. São Paulo: Atlas, 1989.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994. 742p.
- COOPERS & LYBRAND. **Remuneração Estratégica : A nova Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **O comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DECENZO, David A. ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: LTC 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ELY, Eliseu Eduardo. **Clima Organizacional: O diferencial competitivo**. 17/01/03. Disponível em <<http://www.recursos humanos.com.br>>. Acesso em 20 de Outubro 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2002

**MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4ª Ed. São Paulo: Futura 2001.**

**MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 335p.**

**PONTES, B.R. A Competitividade e a remuneração flexível. São Paulo: LTr, 1995.**

**STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edwards. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, c1985. 533p.**

**TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicadas às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.**

**TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 1981.**

## ANEXOS

## ANEXO 1

## PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

## OBJETIVO:

Analisar se os benefícios oferecidos pela Ambev CDD de Florianópolis permitem a manutenção de um bom clima organizacional e motivam os funcionários para a maximização e excelência da produtividade (desempenho).

Marque com um "X" em cima da resposta escolhida

Caracterização do Entrevistado				
A	Há quanto tempo você trabalha na Empresa ?	Menos de 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 a 5 anos
B	Qual a sua idade ?	Menos de 20 anos	Entre 20 e 25 anos	Entre 26 e 30 anos
C	Qual a sua escolaridade ?	2o. Grau Incompleto	2o. Grau completo	Universit. Completo ou maior graduação
D	Qual o cargo que você ocupa ?			

Nº	Questões	Concordo	Discordo	Sem opinião formada
----	----------	----------	----------	---------------------

Relacionamento				
1	Quando se entra nesta Empresa fazem você se sente bem vindo			
2	Quando as pessoas mudam de função ou de área, a Empresa faz com que se sintam rapidamente "em casa"			
3	As ocasiões e eventos especiais são sempre comemoradas			
4	Quando a Empresa enfrenta problemas, sinto como se fossem meus problemas também			
5	Aqui as pessoas se importam umas com as outras			

Orgulho e Respeito				
1	Tenho orgulho de contar as pessoas que trabalho aqui			
2	As pessoas aqui tem vontade de vir para o trabalho			
3	Pretendo trabalhar aqui ainda por muito tempo			
4	Os líderes respeitam o meu tempo e ajudam-me a gerenciá-lo de maneira eficaz			
5	Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra			
6	Os chefes reconhecem "erros honestos" como necessários para se fazer o negócio			
7	Eu sou bem tratado independente de minha posição na Empresa			
8	Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como funcionário			

Comunicação e Crescimento				
1	Os chefes me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa			
2	As metas e assuntos estratégicos da Empresa e da Área são explicadas e compreendidas por todos			
3	Entendo com clareza a origem das minhas metas e objetivos (Vendas, projetos, forma de cálculo da remuneração variável e etc)			
4	Em geral, quando existem vagas, a Empresa busca preenchê-las com pessoas internas, dando oportunidade de crescimento			
5	Sempre sei qual a minha situação junto a Empresa e qual a expectativa que meu chefe tem de mim			
6	A Empresa oferece treinamentos (internos ou externos) para o meu desenvolvimento e crescimento			

Salário e Benefícios disponibilizados				
1	O salário sempre é depositado sem erros e sem problemas de atraso			
2	As dúvidas referentes a salários são esclarecidas rapidamente			
3	As dúvidas referentes a benefícios são esclarecidas rapidamente			
4	A Assistência médica e odontológica atende as minhas necessidades e as necessidades da minha família			
5	A refeição fornecida pela Cia ( Ticket ou refeitório) é adequada.			
6	Considero a remuneração total justa e agressiva quando comparo com o mercado			
7	Considero os benefícios oferecidos pela Cia motivadores e superiores aos oferecidos por outras empresas do mercado			
8	A definição de metas e objetivos é adequada e interfere de forma justa no salário.			

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO